أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة
دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد

هادي فيصل جريس الخيطان

المشرف

الدكتور " محمد خير" سليم أبو زيد

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السّلط – الأردن

11 / 12 /2013م

تعهد و إقرار

أنا الطالب **(هادي فيصل جريس الخيطان)** الموقع أدناه، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان **(أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية)** وبأشراف **("محمد خير" سليم أبو زيد)** من إنتاجي الشخصي من خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤولية المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً، وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الأسم: هادي فيصل جريس الخيطان

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2013/12/11

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور "محمد خير" سليم أبو زيد أستاذ مشارك – إدارة أعمال	**مشرفاً**	....
الدكتور محمد عواد الزيادات أستاذ مشارك – التسويق	**عضواً**	....
الدكتور خليل أحمد الحياري أستاذ مساعد – إدارة أعمال	**عضواً**	....
الدكتور هاني جزاع ارتيمة أستاذ مشارك – ادارة أعمال	**عضواً خارجياً**	....

الإهداء

إلى من غرس فيّ المباديء وعلمني أن الإنسان قضية... والدي رحمه الله

إليك أماه يا رمز الكفاح والمثابرة.. قطرة في بحرك العظيم.. حباً وطاعة وبراً

إلى من علمنا أن لا نستوحش طريق الحق لقلة السائرين فيه

إلى أشقائي وشقيقاتي الاعزاء

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علّم الانسان ما لم يعلم، واهب النعم ومسبغها، وهادي الأمم ومسعدها.

أما بعد، وفاءً وتقديراَ أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان للدكتور "محمد خير" سليم أبو زيد، الذي أشرف على رسالتي، وأمدني بكل التوجيهات والإرشادات العلمية، ومنحني من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير وأسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أشكر المهندس علاء الزيادين لمساعدته في إتمام هذا العمل.

ونهايةَ، أتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي، كما وأشكر جميع من ساعدني لإخراج هذا العمل إلى حيّز الوجود.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

الملخّص

أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد

هادي فيصل جريس الخيطان

المشرف

الدكتور " محمد خير" سليم أبو زيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعّرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأغذية الأردنية وتصنيف الشركات طبقا لاستراتيجية الأعمال، كما هدفت إلى دراسة الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر للعمليات، والتدريب والتطوير، والعلاقة مع الموردين، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين) في تأثير استراتيجية الأعمال (التمايز وقيادة التكلفة) في الأداء المؤسسي.

وتكوَن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية، وشملت عينة الدراسة على العاملين في الشركات العاملة في أربع محافظات في المملكة الأردنية الهاشمية وهي: عمان، الزرقاء، مأدبا، الكرك، حيث تم توزيع (191) استبانة، استرد منها (151) استبانة، منها (6) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وفي المجمل

فقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (145) استبانة تشكل ما نسبته (75.9%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات منها: التكرار، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل الانحدار الهرمي، واختبار كرونباخ ألفا والتحليل العوامل.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها:

1- بلغ عدد المصانع التي تطبق استرتيجية قيادة التكلفة (91) مصنعاً بنسبة (62.8%) من إجمالي عدد مصانع عينة الدراسة، أما المصانع التي تتبع استراتيجية التمايز فقد بلغت (54) شركة وبنسبة (37.2 %). ويعزو الباحث هذه النتيجة جراء حدة التنافس بين الشركات، وزيادة وعي المستهلك الأردني، ونظراً لوجود جهات تعنى بعملية التدقيق على جودة التصنيع في مجال الاغذية، منها المؤسسة العامة للغذاء والدواء.

2- تتبنى المصانع الغذائية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بمستوى مرتفع حيث دلت نتائج التحليل الوصفي، إلى أن التركيز جاء مرتباً كما يلي: (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، و استخدام نظم الرقابة الاحصائية، والمعلومات الراجعة، والتدريب، والتطوير، والتحسين المستمر للعمليات، وبناء فرق العمل ومشاركة و تمكين العاملين و العلاقة مع الموردين)، وهذا يدل على اهتمام الإدارات العليا ووعيها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدراكها لأهميته في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

وبناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة التركيز على استخدام الطرق الإحصائية الحديثة بالرقابة على العملية الإنتاجية لما لذلك انعكاس في تكاليف لإنتاج انعكاسه ايجاباً على الأداء المؤسسي.
2. العمل على تفويض الصلاحيات للعاملين وتقليل المستويات الادارية وعقد اجتماعات دورية للعاملين بالمصنع الغذائي، و توفير آليات حديثة، لتقديم مقترحات بالعمل، سواء من خلال اللقاءات المباشرة، أو بتقديم اقتراحاتهم عبر الشبكة الالكترونية الداخلية داخل المصنع.
3. يوصي الباحث بإستمرارية البحث بهذا المجال بظل تغير الظروف المحيطة بالقطاع الصناعي الغذائي، والعمل على إجراء دراسات مستقبلية بقطاعات اقتصادية صناعية أخرى كقطاع الصناعات الدوائية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تواجه المنظمات على المستويين المحلي والعالمي جملة من التحديات جراء التغيرات البيئية الخارجية، الذي ادى إلى تبني عدد من الأساليب والمفاهيم الجديدة سعياً إلى محاولة تحقيق هدف الإستقرار والنمو، ومحاولة تقديم خدمات ترقى إلى إشباع وإرضاء حاجات ورغبات المستهلك نظراً لتزايد حدة المنافسة وزيادة وعي المستهلك.

لكي تواكب المنتجات الأردنية التطورات العالمية بالقطاع الصناعي الغذائي ولفرض المنتجات الأردنية كمنافس حقيقي ليس على المستوى الوطني والعربي فقط وإنما على المستوى العالمي أيضاً، استدعى ان يكون هناك نهضة للقطاع الصناعي والغذائي من خلال التركيز على مفهوم الجودة بكل أبعاده حتى يتمكن القطاع الصناعي الغذائي من المنافسة، ولهذا أيضا تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنشآت وضمان استمرارها بالأسواق العالمية.

وقد حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبيرة في من الدراسات العلمية – ولايزال– والتي تناولت دراسته من جوانب عدة، فالبعض ركز على دراسة رضا العملاء (تبيدي، 2012) والإنتاجية (الشوواورة والمطيري، 2012)، والبعض الآخر ركز على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (اللوزي، 2003)، ودور إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي (البلبيسي والطراونه، 2002)، والقدرة التنافسية (الطراونه، 2002)،

بالرغم من أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بغض النظر عن الحجم أو القطاع (Kobera, 2011)، إلا أن نتائج الدراسات السابقة ضمن سياق دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي قد تباينت فبعض الدراسات بينت وجود علاقة طردية قوية والبعض الآخر بين وجود علاقة ضعيفة، في حين أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية (Yunis , Jung and Chen, 2013). لذا فقد اتجهت عدد من الدراسات إلى تبني النظرية الموقفة من خلال دراسة عدد من المحددات تمثلت في الهيكل التنظيمي والبيئة التنافسية واستراتيجية الأعمال (perdomo-ortiza, et. al, 2009).

من هنا، جاءت الدراسة الحالية لبيان تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي طبقاً لاستراتيجية الأعمال (التمايز، قيادة التكلفة) حيث ركزت الدراسات السابقة على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتباين في تأثيرها تبعا للتوجه الاستراتيجي للمنظمة.

1-1 مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة والخاصة، وتعدد الدراسات التي عكست دورها المحوري في المنظمات وانعكاسها على الأداء المؤسسي، إلا أن هنالك عدد قليل من الدراسات العالمية التي بينت دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي طبقا لاستراتيجية الأعمال.

لأن عنصري الجودة والسلامة الغذائية من أهم العناصر التي تميز المنتج الغذائي في تعزيز قدرته على المنافسة، إلا أن عدداً من المنشآت الصغيرة والمتوسطة قد لا تتمكن من إيجاد منظومة متكاملة لضبط الجودة نظراً للكلف المالية والإدارية التي تتطلبها مثل هذه النظم، مما يبقيها أمام

عائق في رفع سويتها لإنتاجية وتطور مستوى منتجاتها. فقد لوحظ وجود تفاوت في تطبيق إجراءات الجودة الشاملة بين المصانع الغذائية وانعكاسها المباشر على جودة المنتج النهائي لتحقيق شعار نحو غذاء آمن وصحي. من هنا، جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع الصناعي وضرورة أن يصبح إلزامياً على كافة المصانع الغذائية.

في ظل ما ذكر آنفاً يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتلخص في محاولة الإجابة على عدد من التساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق مصانع الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- هل هنالك أثر غير مباشر لاستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة.

1-2 أهداف الدراسة ومبرراتها:

تركز هذه الدراسة على استراتيجية الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، وأثرهما في الأداء المؤسسي، كما تناقش الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء المؤسسي. من هنا تهدف الدراسة إلى ما يلي:

اولاَ: التعرف إلى واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية.

ثانيا العمل على تصنيف الشركات العاملة في قطاع الأغذية طبقاً لاستراتيجية بورتر إلى (التمايز وقيادة التكلفة).

ثالثاَ: التعرف إلى تأثير استراتيجية الأعمال في إدارة الجودة الشاملة.

رابعاَ: دراسة تأثير استراتيجية الأعمال وإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

خامساَ: دراسة الاثر الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء المؤسسي.

سادساَ: تقديم توصيات واقتراحات تساهم في تحقيق درجة عالية من الموائمة المواءمة بين إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية الأعمال.

3-1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات التي تهدف إلى توضيح العلاقة بين تطبيق استراتيجية الأعمال وإدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الأداء المؤسسي , وعليه فإن هذه الدراسة سوف تحاول توضيح هذا التأثير عن طريق عرض النتائج وتقديم التوصيات، وتكمن أهمية هذه الدراسة في:

أولاً: تأخذ الدراسة موضوعاً حيوياً يتمثل في إدارة الجودة الشاملة لدى القطاع الصناعي الغذائي في الأردن الذي يشكل رافعة حقيقية لمقومات الاقتصاد الوطني وداعماً رئيساً للمنتج الوطني.

ثانياً: تشكل هذه الدراسة قاعدة حقيقية لبيان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية الأردنية، مما يتيح لمتخذي القرار العمل على تطبيق جوانب إدارة الجودة الشاملة التي تسهم في زيادة الأداء المؤسسي.

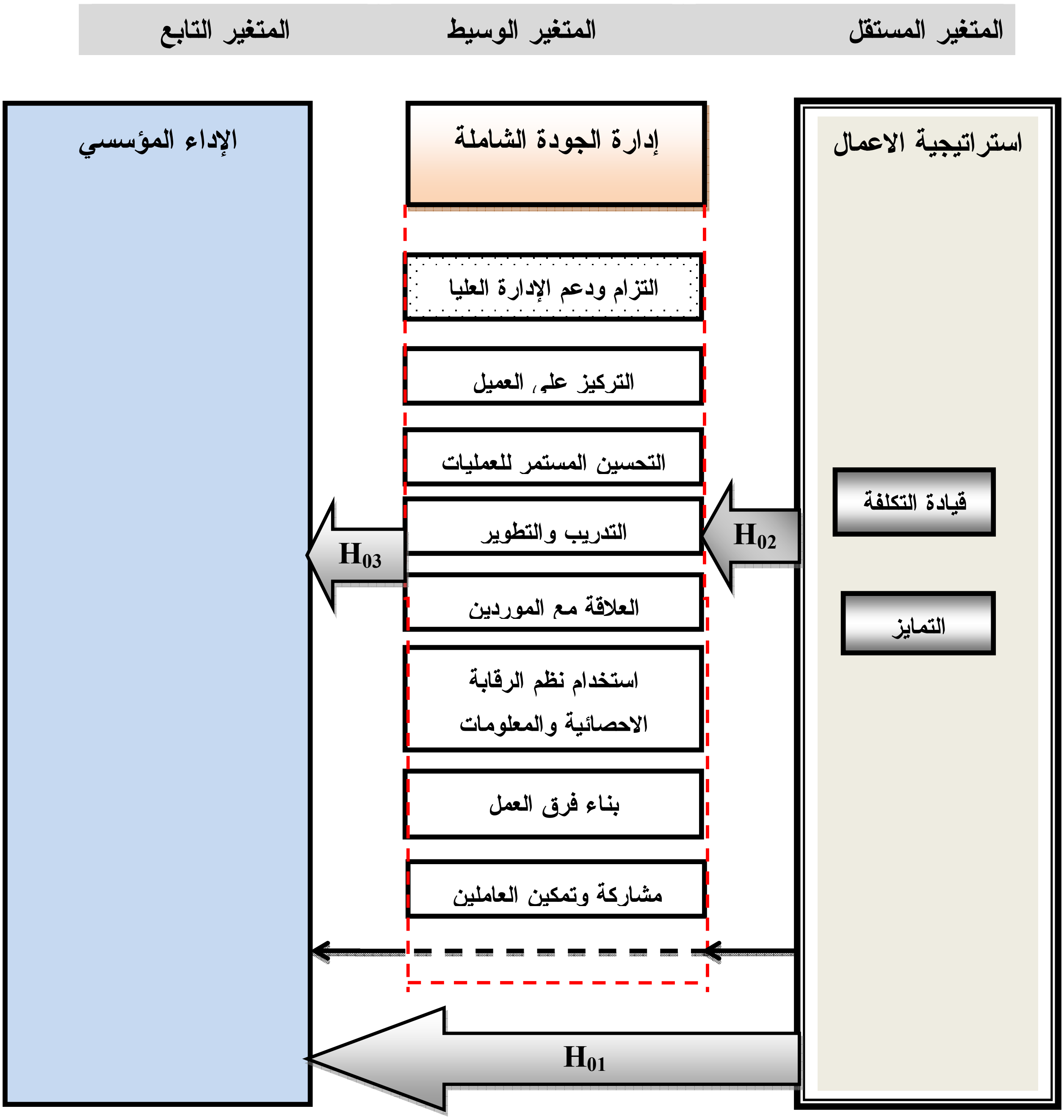
ثالثاً: طبقت الدراسة لبيان تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي طبقاً لاستراتيجية الأعمال التي تتبناها المنظمة، مما سيسهم في زيادة وعي متخذي القرار حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأكثر أهمية في التأثير تمشياً مع استراتيجية الأعمال.

رابعاً: تشكل هذه الدراسة نواة حقيقية لتغيير الفهم المطلوب من الربط بين طريقة التعاطي مع إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية المتبعة في المنظمة، نظراً لقلة الدراسات العربية والأجنبية مما يشكل مدخلاً مهماً وقاعدة بيانات مهمة بالمستقبل للباحثين الجدد بنفس الموضوع.

1-4 نموذج الدراسة:

اشتمل نموذج الدراسة المبين في الشكل(1-1) على متغير مستقل ممثلاً في استراتيجية الأعمال وتم قياسه من خلال بعدين (استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمايز) وعلى متغير وسيط ممثلاً في إدارة الجودة الشاملة وتم قياسه من خلال (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتدريب والتطوير، والعلاقة مع الموردين، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين) وأخيراً احتوى النموذج على متغير تابع يمثل الأداء المؤسسي. وقد تم تطوير نموذج الدراسة بالرجوع الى عدد من

الدراسات السابقة (Prajogo, et al., (2004); Ologunde, (2012); Jung, et al., (2009) Yunis,et al. , (2013))



الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

5-1 فرضيات الدراسة:

سعياً للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها وبناءً على نموذج الدراسة فقد تم صياغة أربع فرضياتٍ رئيسيةٍ على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية الاعمال في الإداء المؤسسي في شركات صناعة الأغذية، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

Ho_{1-1} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (0.05α≥) لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي

Ho_{1-2} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (0.05α≥) لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية الأعمال في إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك فقد تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

Ho_{2-1} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (.05α≥) لاستراتيجية التمايز في إدارة الجودة الشاملة.

Ho_{2-2} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (.05α≥) لاستراتيجية قيادة التكلفة في إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha .05 \leq$) لإستراتيجية الأعمال في الإداء المؤسسي بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط في في شركات صناعة الأغذية الأردنية، وقد تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- **Ho_{3-1} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha .05 \leq$) إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية التمايز.**
- **Ho_{3-2} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha .05 \leq$) إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكاليف.**

الفرضية الرئيسية الرابعة: تركز الفرضية الرابعة على دراسة الدورة الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في تأثير استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي، وقد تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- **Ho_{4-1} لا يتوسط متغير إدارة الجودة الشاملة تأثير استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha .05 \leq$).**
- **Ho_{4-2} لا يتوسط متغير إدارة الجودة الشاملة تأثير استراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha .05 \leq$).**

6-1 التعريفات الإجرائية:

استراتيجية الأعمال: برنامج متكامل من الأنشطة لاستثمار الموارد باتجاه تحقيق أهداف شاملة، فهي تهتم بالطريقة التي يجب بها توظيف الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مختارة.

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات، وتوقعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية وكذلك مواردها الخام لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

استراتيجية التمايز: و يقصد بها العمل على خلق منتج او سلعة مميزة بالسوق، أي تقديم سلع أو خدمات فريدة من نوعها في الصناعة، ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق صرف مبالغ كبيرة على عمليات البحث والتطوير في المنظمة لضمان تحسين نوعية الانتاج و جودته و يمكن تحقيق التميز للمؤسسة إما بتمييز المنتج، أو بتقديم تكنولوجيا إنتاج جديدة، أو شبكة توزيع متميزة.

و تركز المنظمة بهذه الاستراتيجية على جودة الإنتاج و نوعيته، إضافة إلى جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء و تهدف المنظمة إلى التنافس عن طريق جودة السلعة و تميز خدمات ما بعد البيع التي تقدمها، و ليس عن طريق السعر (Porter, 1980).

استراتيجية قيادة الكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة في تخفيض التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف، وتتطلب إنشاء مصانع إنتاج أو خطوط إنتاج ضخمة و ذلك لضمان إنتاج

كميات كبيرة من السلع للاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الكبير (Economics of scale) وذلك لتوزيع تكلفة الإنتاج الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة مما يخفض من تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، كما تتطلب أيضاً تخفيض مصاريف البحث والتطوير، مصاريف التسويق و المبيعات، مما يضمن تكلفة إنتاج أقل و بالتالي إمكانية المنافسة عن طريق السعر السوقي للسلعة المنتجة. (Porter, 1980)

الأداء المؤسسي: هو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك.

8-1 الدراسات السابقة

من خلال مُراجعة الباحث للدراسات التي بحثت في موضوع استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة, تبين نُدرة الدراسات وبخاصة في قطاع التغذية، وبما أن هدف الدراسة يتعلق بالكشف عن مدى أهمية تطبيق استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة لبناء الجودة التنافسي، فقد قام الباحث بعرض الدراسات السابقة في محورين وهما:

- الدراسات التي هدفت للكشف عن استراتيجيات الأعمال
- الدراسات التي هدفت للكشف عن إدارة الجودة الشاملة

1. <u>الدراسات العربية</u>:

1.1 دراسة السالم والعلاونة (2006) بعنوان:

" تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الاردنية لصناعة البرمجيات "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الاردنية لصناعة البرمجيات، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على 100 مدير يعملون في تطوير البرامج، ومن أهم النتائج التي وصلت لها هذه الدراسة أن عناصر إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تلك العناصر ومستوى جودة الخدمات وأنه يجب تعزيز ثقافة الجودة بين العاملين والعمل على توفير الموارد البشرية القادرة على تطبيق مختلف عناصر إدارة الجودة الشاملة بكفاءة عالية.

1.2 دراسة التميمي (2005) بعنوان:

" إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، علاوة على مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التحسين المستمر للخدمات المصرفية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن في الأداء الوظيفي للعاملين. حيث تكونت العينة من 586 من العاملين في خمسة بنوك تجارية ذات القيمة السوقية الأعلى للسهم ومن أهم النتائج التي خلصت لها هذه الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع وأنه يوجد تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين وكان للتحسين المستمر للخدمات المصرفية ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأثر الأكبر في (التأثير).

1.3 دراسة الزعبي (2005), بعنوان:

" إدارة الجودة الاستراتيجية وتحسين أداء الشركات الصناعية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني شركات الصناعات الغذائية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات المتمثل بكل من الحصة السوقية، وتوسع الأسواق وحجم المبيعات. ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد استبانة من ثلاثة أجزاء، هدف الجزء الأول منها إلى معرفة خصائص عينة الدراسة. في حين هدف الجزء الثاني إلى قياس

عناصر إدارة الجودة الشاملة. اما الجزء الثالث فقد هدف إلى قياس اداء الشركات الغذائية المتمثـل بالحصة السوقية، وتوسع الاسواق وحجم المبيعات. ولقد اعتمدت الدراسة علـى اسـلوب المـسح الشامل لكل من مدينة سحاب الصناعية وعين الباشا حيث تم توزيع 50 استبانة عليها، وتم الاستعانة بأسلوب المقابلة الشخصية للحصول على نتائج دقيقة واعتماد عدة اساليب إحصائية لتحليل البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل الشركات الغذائية الأخرى في الأردن التي لم تتبنَ هذا النظام سابقًا واعتباره نظاما إداريًا شاملا يحقـق لهـا العديد من المزايا والفوائد والمتمثلة في تخفيض تكاليفها، وزيادة إنتاجيتها، ورفع مـستوى أدائهـا، وزيادة رضا عملائها، و تعظيم قدرتها التنافسية، والاستغلال الأمثل لمواردها، وزيادة أرباحها على المدى البعيد. و ضرورة منح الموظفين الصلاحيات الكافية لتغيير وتحسين أساليب العمل بعد تلقـيهم التدريب اللازم والتأهيل لذلك، وتقدير إنجازاتهم. و ضرورة استمرار العمل على تحقيق المـشاركة مع الموردين من أجل الوصول إلى تطبيق شامل للجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة، وذلك للتمكن من تحسين الأداء واستمرارها في تقييم الموردين على أساس جودة المواد الموردة إليها ولـيس علـى أساس السعر، وعدم التوسع في العلاقات مع كل الموردين، بل حصر العلاقات مع عدد محدود من الموردين المتميزين.

1.4 دراسة المحمود (2004), بعنوان:

" العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء "

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فهم ووعي المديرين عينـة الدراسـة فـي البنـوك وشركات التأمين في الاردن بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت الى التعرف علـى اتجاهـات

المديرين في المنظمات المبحوثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البــشرية فـــي منظماتهم سواء بشكل عام أو بشكل مفصل. وهدفت إلى التعرف على مستوى الأهمية التي تعطيها المنظمات سالفة الذكر لإدارة الجودة الشاملة، ومجالات الموارد البشرية، بالإضافة إلى أداء الجودة والمتمثل بالأداء والنوعية. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية.

وقد تكونت عينة الدراسة من مديري الموارد البشرية والمسؤولين عن الجودة في البنوك وشـــركات التأمين, وقد تم توزيع استبيانات على (15) بنك تم استجابة (14) بنك, وتم توزيع استبيانات علـــى (26) شركة تأمين كانت الاستجابة لدى (20) شركة تأمين, حيث كان مجموع الاستبيانات (75) وتم استرجاع (62) صالحة للتحليل.

وقد عكست اتجاهات عينة الدراسة فهماً متبايناً لمفهوم الجودة, وأظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً بين عناصر إدارة الجودة ومجالات الموارد البشرية, وأن غالبية مدراء عينة الدراسة يـــدركون أهميـــة العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية.

1.5 دراسة الهيتي، المعشر (2002) بعنوان:

" العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية على القطاع الهندسي الأردني "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق الشركات لعناصر إدارة الجودة الشاملة وتحديـــد أوجـــه العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وطـــرق تـــشخيص مجـــالات

التكامل والاختلاف وبيان أثر العلاقة على أداء الجودة. حيث تكونت العينة من العاملين في مجـال إدارة الجودة الشاملة حيث شمل جميع العاملين من ذوي العلاقة بأنظمة الجودة الشاملة سواء كـانوا من المتدربين عليها أو ممن شاركوا في عملية إعداد والتهيئة لتطبيقها في منظماتهم، حيث بلغ عدد أفراد العينة (102).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك دوراً تكاملياً للعلاقة بين أهم مكونـات الـدور المتوقع لإدارة الجودة وتطبيقاتها الجارية وذلك بين البنية التحتية والعنصر البشري والأداء.

1.6 دراسة الطراونة والبلبيسي (2002) بعنوان:

" الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف الى مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف إلى طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجـودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لهذه المصارف، وأثر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات. حيث اعتمدت العينة على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والذي يتألف مـن جميـع المـصارف التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغة تسعة عشر مصرفاً ويتألف افـراد مجتمـع الدراسة من مدراء المراكز الرئيسية للمصارف التجارية في الاردن والفروع التابعة لها في عمـان الكبرى وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية في الأردن وكذلك توضيح أهمية التعامل معه كنظام إداري شامل يعمل على تقليل التكاليف الناتجة عن إعادة الأعمال وزيادة كل من ربحية هذه المنظمات وإنتاجيتها.

1.7 دراسة بدري (1997), بعنوان:

" العلاقة بين محددات الجودة وأداء المنشآت الصناعية: دراسة ميدانية في دولة الإمارات"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى وجود علاقة بين الجودة متعددة الأبعاد حيث تم الاعتماد بتحديد المؤشرات حسب عمر المنشأة حيث خلصت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة سببية بين أبعاد الجودة وأداء المنشآت ويتوقف نوع العلاقة لحد كبير على عمر المنشأة وحجمها، حيث شملت العينة أربعة أصناف من المعلومات عن المنشآت الصناعية في الإمارات وتم توزيع الاستبيان على مدراء الوسط في هذه المنشآت حيث تم تجميع 729 استبياناً قابلاً للاستخدام من اصل 1940 استبيان تم توزيعه ومن أهم النتائج التي خلصت لها هذه الدراسة أن مديري الوسط في منشآت الامارات يشوبه الغموض بشأن العلاقة بين أبعاد الجودة وبين أداء المنشآت فهناك تناقض كبير بين السياسات المختلفة التي تدعو إليها الحكومة في شأن تطبيق برامج الجودة الشاملة من جهة وبين الممارسات الحقيقية في المنشآت الصناعية في الإمارات من جهة اخرى.

1.8 دراسة الشاهد (1989) بعنوان:

" العلاقة القائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في شركات الصناعة الاردنية المساهمة العامة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة ودرجة تأثير كل من استراتيجية الشركة وهيكلها التنظيمي على أدائها, وذلك لأن هذه العوامل قد ثبتت أهميتها في تحديد اداء الشركات بشكل عام والشركات الصناعية بشكل خاص، فقد أظهرت واحدة من أكثر الدراسات شمولاً حول العوامل المؤثرة على الأداء أنه من الممكن تقسيم هذه العوامل إلى قسمين (القسم الأول يشمل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، والقسم الثاني يشتمل على الموظفين وطبيعة نظام المؤسسة والقيم المشتركة للعاملين)، وبهذا تم اعتبار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسية المهمة والمؤثرة في تحديد أداء المؤسسة.

وقد تمثلت عينة الدراسة على الشركات ذات الأداء المرتفع فقط, وعددها (19) شركة صناعية, شكلت ما نسبته (52%) من إجمالي مجتمع الدراسة، حيث أشارت النتائج إلى أن الشركات ذات الأداء المرتفع تحقق توافقاً بين طبيعة الاستراتيجية المتبناة في الشركة وهيكلها التنظيمي، وتشير النتائج إلى أهمية كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحديد أداء المؤسسات الصناعية, وبالتالي إلى أهمية التركيز على وضع استراتيجية ملائمة لأهداف وقدرات وإمكانات المؤسسة، ومن ثم اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لمواكبة متطلبات الاستراتيجية من أجل رفع مستوى اداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق اهدافها.

2. الدراسات الأجنبية:

2.1 دراسة (Yunis, Jung and Chen,(2013 بعنوان

"**TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis**"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير إدارة الجودة الشاملة (Hard and Soft) في استراتيجية الأعمال وانعكاس ذلك في الأداء المؤسسي، بمعنى آخر سعت الدراسة إلى بحث تأثير إدارة الجودة الشاملة في صياغة الاستراتيجية (التمايز وقيادة التكلفة). واشتملت عينة الدراسة 268 من مديري الإدارات الوسطى والعليا لدى الشركات العاملة في الولايات المتحدة والصين والمكسيك وكوريا، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للمبادئ اللطيفة في صياغة الاستراتيجية (التمايز وقيادة التكلفة). كما بينت النتائج وجود أثراً مباشراً لاستراتيجية التمايز في الأداء في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر مباشر لاستراتيجية التركيز على التكلفة.

2.2 دراسة (Agus, (2011 , بعنوان:

"**Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM) Strategies For Competitive Advantage**"

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية إدراج إدارة الجودة الشاملة في الصناعة التحويلية الماليزية. وتقيس الدراسة الإنتاج وتصور مديري إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء شركاتهم. والتحقيق في العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإنتاج والأداء الإنتاج ذي الصلة والعملاء، وقد

تمثلت عينة الدراسة من 196 فرد من شركات التصنيع المـاليزي (مـدراء الإنتـاج أو مـديري الجودة). وقد أجريت مقابلات مع هؤلاء المدراء لضمان دقة المعلومات والتأكد من صحتها.

وقد تم تحليل البيانات من خلال الأساليب الإحصائية مثل ارتباط بيرسون و structural equation modeling وتشير النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة لديها عناصر ارتباط كبير مع أداء الإنتاج وأداء العملاء. وتقدم هذه الدراسة أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في تعزيز أداء الشركات الصناعية الماليزية لضمان ميزة تنافسية مستدامة.

وقد اسفرت نتائج الدراسة الى ضرورة استمرار شركات التصنيع بتحسين مخرجاتها, لتلبيـة الطلبات المتزايدة للسلع ذات الجودة العالية من الأسواق المحلية والخارجية. والسعي لتحقيـق هـذه التحسينات ليس فقط لتلبية الطلبات ولكن الدافع أيضا للبقاء في ظل التنافس المتزايد. وباختـصار، فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة ستكون قادرة على دعـم وإبـراز الأداء وزيادة مستوى رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم المتغيرة.

2.3 دراسة (Ologunde, (2012, بعنوان:

"**Business Strategy as a Measure of Organizational Performance**"

هدفت الدراسة إلى دراسة الأداء التنظيمي في بنك نيجيري باستخدام استراتيجيات أعمالهم على وجه التحديد، حددت الدراسة استراتيجيات العمل التي يستخدمها البنك وتقييم أداء البنك لعدة سنوات حسب بعض المؤشرات المالية، وتقييم الآثار المترتبة على الاستراتيجيات المستخدمة في أداء البنك من حيث الكفاءة والربحية والسيولة، وحصته في السوق. حيث تم

جمع العينات من قبل 10 مدراء من المستوى العالمي واعتمدت الدراسة على تقنية اختيار العينات الهادف وغير الاحتمالي, وتم اختيار البنك لكثرة فروعه وتوزيعها على كافة المساحات الجغرافية بنيجيريا, وأهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أن طريقة رسم السياسات داخل البنك تسير بطريقة جيدة بما يخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الرغم من وجود حاجة ملحة لمزيد من الفهم الشامل للبيئة المحيطة كالتدخل الحكومي المتكرر وعدم الاستقرار السياسي وممارسات الفساد الحادة.

2.4 دراسة Yeh et al, (2012), بعنوان:

"How information system capability affects e-business information technology strategy implementation: An empirical study in Taiwan", Business Process Management Journal

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير نظام المعلومات على استراتيجية تكنولوجيا المعلومات للأعمال الإلكترونية (IT) من حيث التنفيذ، وفهم كيف يمكن تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات للأعمال الإلكترونية بجودة وعالية وتأثير ذلك على الأداء. وقد أجريت الدراسة عن طريق مسح للموظفين الرئيسين في قسم المعلومات لما يزيد عن(1000) شركة من الشركات الكبرى في تايوان، وأهم النتائج التي خلصت لها هذه الدراسة هي أن قدرة نظم المعلومات يمكن أن يكون لها تأثير مباشر وكبير على جودة تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وأن جودة هذه العملية تؤثر على أداء التجارة الالكترونية.

2.5 دراسة (2009) ,Jung et al, بعنوان:

"Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study", International Journal of Quality & Reliability Management

تهدف هذه الورقة الى كشف العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة الجودة الشاملة (TQM) والتحسين المستمر لإدارة المشاريع الدولية. حيث جمعت العينة من 92 منشأة صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم ممن يتبعون السياسات التنافسية، ومن أهم النتائج التي لُخصت بها الدراسة وجود علاقة ايجابية بين استراتيجية التمايز و استراتيجية التكلفة المنخفضة و الاستراتيجية المختلطة بين الإستراتيجيتين، ووجدت أيضاً أن الاستراتيجية المختلطة قد تكون أفضل لبعض الشركات من تطبيق إحدى الاستراتيجيات بشكل أحادي وذلك لتضافر الجهود التي تضمن أدلجة العمليات الخاصة بالشركة بما يتوافق بمتطلبات استراتيجية التمايز واستراتيجية التكلفة المنخفضة.

2.6 دراسة (2009) ,Johri, بعنوان:

"**Impact of business strategies of automobile manufacturers in Thailand**"

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة استراتيجيات شركات صناعة السيارات في تايلاند وأثر ذلك على أدائها التنظيمي.

هذه الدراسة تكشف أن هناك ثلاث استراتيجيات هامة لرجال الأعمال في شركات صناعة السيارات في تايلاند والتي لها تأثير إيجابي على الأداء المالي والتسويقي للمنظمة, وهي: التركيز

على التكلفة (الأولوية الأولى)، قيادة التكلفة (الأولوية الثانية)، والتمايز (الأولوية الثالثة). وبعد ذلك تم تحليل جميع الأولويات والتي لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة المالية والتسويقية على النحو التالي حسب الأهمية:

1. استراتيجية التصنيع.
2. استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
3. استراتيجية التسويق,
4. الاستراتيجية المالية.

وحيث تألفت العينة من كبار المسؤولين التنفيذيين من 12 شركات صناعة السيارات في تايلاند. وتم توزيع 374 من الاستبيانات التي استهدفت الإدارة العليا. وأجريت معهم مقابلات للحصول على معلومات أكثر تعمقاً.

وتشير أهم نتائج الدراسة إلى ضرورة تركيز إدارات شركات صناعة السيارات على تحسين استراتيجيات أعمالهم من خلال التركيز على استراتيجيات التكلفة وقيادة التكلفة، لتحقيق أداء مالي وتسويقي متميز.

2.7 دراسة (Jung, Wang, & Wu, (2008, بعنوان:

"**Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management A contingency study**"

هدفت هذه الدراسة الى كشف العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، والتحسين المستمر لإدارة المشاريع الدولية (CIIPM).

تم تطوير النموذج النظري والفرضيات في الدراسة استناداً إلى استعراض الأدبيات، وقد جُمعت البيانات من عينة تضم (268) من مديري المشاريع الدولية في أربعة بلدان لاختبار النموذج.

وأشارت النتائج من خلال التحليل الإحصائي إلى أن الاستراتيجيات التنافسية لا تؤثر بشكل مباشر على إدارة المشاريع الدولية، ولكنه يؤثر من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وتشير النتائج أيضاً إلى أن " الموارد البشرية" لها تأثير أقوى نحو أداء إدارة المشاريع الدولية من "الموارد التكنولوجية".

وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية و إدارة المشاريع الدولية. وهذا يعني أن المنظمات بحاجة إلى منهجية إدارة مبتكرة، مثل ممارسة إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق الاستراتيجية التنافسية. وعلاوة على ذلك، فإن النتائج تشير إلى أن عناصر TQM (القيادة العليا، والتعويض، والتدريب والتمكين) لها التأثير الأكبر على إدارة المشاريع الدولية.

2.8 دراسة (Prajogo and Sohal, (2004, بعنوان:

"The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM "

تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التوسط في إدارة العلاقة بين استراتيجية المنظمة وأداء المنظمة، من خلال دراسة إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق باستراتيجية المنظمة، وتسعى الدراسة للمضي قدماً في فهم إدارة الجودة الشاملة في سياق أوسع. وتسعى هذه الدراسة أيضاً إلى فهم بعض الخلافات التي تظهر في الأدبيات بشأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز والتكلفة واستراتيجيات القيادة وكذلك الجودة والأداء والابتكار. حيث تم عمل مسح ل 194 مدير من الدرجة المتوسطة وكبار مديري الشركات الاسترالية الكبرى حيث كانت أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة إيجابياً لصالح إدارة الجودة الشاملة المتعلقة باستراتيجية التمايز وجزئياً فقط تتوسط العلاقة بين استراتيجية التمايز ومقاييس الأداء الثلاثة (جودة المنتج، ابتكار المنتجات، عملية الابتكار)، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى أن تستكمل الموارد الأخرى على نحو أكثر فعالية لتحقيق الاستراتيجية في تحقيق مستوى عال من الأداء والابتكار بشكل خاص.

مُلخص الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

أولاً: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها جميعاً قد تناولت جزئية من موضوع الدراسة الحالية, وهي كالآتي:

1. بما يخص الدراسات التي اهتمت بالكشف عن استراتيجيات الأعمال في الأداء المؤسسي, فقد تميزت بمناقشتها لكافة الجوانب الخاصة بالاستراتيجيات من ناحية أنواع الاستراتيجية المطبقة وانعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي.
2. بما يخص الدراسات التي اهتمت بالكشف عن إدارة الجودة الشاملة فقد تميزت بمناقشتها بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة و انعكاسها بشكل مباشر على الأداء المؤسسي بشكل عام.
3. اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيان في جمع البيانات بوصفه أحد أهم الطرق وأفضلها في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات.
4. اختلفت الدراسات فيما بينها في تحديد حجم وطبيعة العينة والقطاع المبحوث.
5. ندرة الدراسات التي بحثت في بعد استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2. الإطار النظري

مقدمة:

إن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والأداء المؤسسي هو طرح كلاسيكي بأدبيات الإدارة الاستراتيجية والتي ترى أن استراتيجية الأعمال تحدد شكل الهيكل التنظيمي والتي بدورها (اي الاستراتيجية) تنعكس على الأداء المؤسسي، من كلاسكية الطرح المذكور أعلاه يهدف الإطار النظري للرسالة إلى بحث العلاقة بين استراتيجية الأعمال (استراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة التكلفة) وإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

ويرتكز الفصل الثاني على مراجعة أدبيات الدراسة والتي تم تقسيمها إلى ثلاث محاور ركز الأول منها على إدارة الجودة الشاملة، أما الجزء الثاني فقد ركز على استراتيجية الأعمال في حين ركز الجزء الثالث على دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية الأعمال والأداء المؤسسي، وبمعنى آخر يسعى الفصل الثاني إلى توضيح واضح ودقيق لمفهوم استراتيجية الأعمال وإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة:

يتناول المحور الأول نشأة إدارة الجودة الشاملة، وتعريفها، وأهميتها، وفوائد تطبيقها، والأساس المنطقي وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعناصرها.

2-1-1 نشأة إدارة الجودة الشاملة:

عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة فإن ذلك يقودنا للوقوف أمام الرواد الذين أسهموا و بشكل فاعل في تطور مفاهيم و معالم الجودة و السيطرة عليها و منهم: أرما ند فيغنباوم، جوزيف جوران، كاروا يشيكاو، جنيجي تاكوجي، أدوارد ديمنغ (العزاوي، ٢٠٠٢)، وقد مرت إدارة الجودة الشاملة بثلاث مراحل كما يذكر (الحربي، 1422):

المرحلة الأولى من عام 1950م إلى بداية 1960م:

في بداية الخمسينات أبرز المفكر الأمريكي فيجنبوم (Feigenbaom) مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، الذي ينصب على إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية ومطابقة لحاجات ورغبات المستفيد من خلال تطوير وصيانة الجودة، وقد أكد فيجنبوم أن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمنظمة.

المرحلة الثانية من عام 1960م إلى بداية 1980م:

شهدت الستينيات ظهور فلسفات عديدة للجودة وإدارتها، كان من أبرزها فلسفة الرواد الأوائل للجودة وهم (Edward Deming) و(Philip Crosby) في بداية السبعينيات، ثم ظهرت آراء (Juran)، هؤلاء الأمريكيون الثلاثة كان لهم دور كبير في تحسين وتطوير نظريات ومبادئ الجودة، حيث حدد (Edward Deming) محاور الجودة بخمسة محاور وهي:(النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة الشاملة، والامراض السبعة القاتلة، والمعوقات الستة عشر، والمناخ الجيد، ونظام المعرفة القديمة).أما (Philip Crosby) فقد حدد أربع عشرة نقطة للجودة ومنها:(ضمان التزام الإدارة العليا، وإنشاء فريق عمل لتطوير الجودة، وإنشاء معايير جودة لكل نشاط، وقياس تكلفة الجودة وغيرها) وأيضا من أهم إنجازاته إنشاء برنامج للوصول إلى صفر الخطأ.أما جوزيف

جوران فقد حدد عشر خطوات للتحسين والتطوير ومنها:(ضمان أن يكون جميع العاملين مدركين لأهمية التطوير، وتحديد الاهداف، وإنشاء الهيكل التنظيمي لضمان وضع الأهداف على عمليات وإجراءات المنظمة، وضمان كون جميع العاملين مدربين).

المرحلة الثالثة من عام 1980م إلى الآن:

حدثت في الثمانينيات وبداية التسعينيات تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها، حيث ظهر أسلوب حلقات الجودة وفرق الجودة والذي طبقه اليابانيون بفاعلية كبيرة لينتقل مفهوم الجودة بعد ذلك ليصبح وظيفة أساسية للإدارة بدءاً من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، وانتهاء بالعاملين كما يغطي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة لتعرف الإدارة بعد ذلك بإدارة الجودة الشاملة.

2-2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مطلع الثمانينات بعد أن حقق عدد من منظمات الأعمال مكاسب عديدة وسمعة جيدة جراء تطبيقها لمبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة (Robbins & Coulter, 2005)، ونظراً لأهمية الجودة الشاملة وحداثة تطبيقها من قبل منظمات الأعمال المختلفة فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، مما أوجد حالة من التباين في التعاريف حيث لا يوجد اتفاق عالمي واحد حول التعريف المحدد لإدارة الجودة الشاملة (المدهون،1999 ؛ العبادي،2007)، وفي هذا الجزء من الرسالة سنتناول عدداً من التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يبينها الجدول (2-1):

الجدول رقم (2-1)

أهم تعريفات إدارة الجودة الشاملة

الرقم	التعريف	المصدر
1	فلسفة إدارية موجهه على أساس التحسين المستمر، والاستجابة لاحتياجات، وتوقعات الزبون.	Robbins & Coulter, 2005
2	فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات، وتوقعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية وكذلك مواردها الخام لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.	معهد المقاييس البريطاني (جودة، 2006)
3	الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون اكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة.	خضير، 2000
4	تلك الدرجة من التميز الذي يمكن التنبؤ به باستعمال المعايير الملائمة و قليلة التكلفة، المشتقة من المستهلك، بحيث ينطبق ذلك المبدأ على العملية الإنتاجية والمنتج النهائي معاً.	ديمنج (مجيد و الزيادات، 2008)
5	فلسفة إدارية تسعى نحو إدماج أو تكامل جميع الوظائف التنظيمية (التسويق، والمالية، والتصميم، والهندسة والإنتاج، وخدمة الزبون.....الخ) للتركيز على الإيفاء بحاجات الزبون، والأهداف التنظيمية.	Hashmi, 2005
6	منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.	الطائي وقدادة،2008

المصدر: اعداد الباحث

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بإنها فلسفة إدارية تعمل على تنظيم وربط جميع العمليات داخل المنشأة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لهذه العمليات وخلق ثقافة متميزة داخل المنشأة مما سيؤدي إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي الذي سينعكس ايجابياً على رضا العملاء.

2-3-1 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة: عبارة عن فلسفة، و خطوط عريضة، و مبادئ تدل و ترشد المنظمة؛ لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، بهدف خلق قيمة مضافة، لتحقيق رضا زبائنها الداخلين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، و من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدى إلى تحقيق التالي (جودة،2006):-

1. التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع، والخدمات.
3. العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ومجالات النشاط على أهداف وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتأكد من استمرارية التدريب لتجديد المفاهيم، وعلاج ما قد يتبين من مشكلات أثناء التطبيق العملي لنظام إدارة الجودة الشاملة.

4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع والخدمات.

5- تحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.

6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل و تحسين العمليات.

7- الفهم الكامل و التفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

8- تطوير إجراءات الاتصال؛ لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة.

9- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات و قرارات، وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، و من ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود و تعاون الزبائن الداخلين والخارجين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين و المنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق و الإحساس بالفخر و الاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة (العزاوي،٢٠٠٥).

2-4-1 فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

تتلخص الفوائد الممكن تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (بن عيشاوي، 2005):

1. تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية، والبشرية في كافة مجالات نشاط المؤسسة.

2. تحدث تطويراً في المقومات الادارية عن طريق ما يلي:

- نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها، ومواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها.

- أهداف محددة للجودة يمكن قياسها، ومتابعة تحقيقها.

- سياسة واضحة للجودة، ومعلنة يلتزم بها الجميع.

3.تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية من خلال:

- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل الخطأ.

- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل التأخير.

- تخفيض أخطاء وتكاليف التشغيل.

- تحسين استخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية.

مما ذكر سابقاً يمكن القول أن محصلة الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تقديم الخدمة هو زيادة رضا العملاء عن خدمات المؤسسة كدليل على تحسين مركزها التنافسي بين المؤسسات المنافسة الاخرى.

الجدول (2-2)

الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	
الإدارة التقليدية	**إدارة الجودة الشاملة**
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات داخل المنظمة
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والاجراءات	مرونة السياسات والاجراءات
حفظ البيانات	التحليل الاحصائي للبيانات وإجراء المقارنات البينية

الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	
الإدارة التقليدية	**إدارة الجودة الشاملة**
تعظيم العائد على الاستثمار	التركيز على رضا العملاء
النظرة إلى الموردين على انهم مستغلين	العلاقة مع الموردين علاقة تشاركية
الاهتمام منصب على العميل الخارجي	الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي
الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل

(عقيلي، 2001): "مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" (وجهة نظر)،الطبعة الأولى.

2-5-1 الأساس المنطقي وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المبررات المنطقية وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، منها ما ينطلق من أهمية تحسين مستوى الجودة سواءً كان ذلك عبر تقديم السلع والخدمات للزبون أو جودة العمليات داخل المنظمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جودة تقديم السلع والخدمات للزبون هو بالضرورة نتاج لجودة العمليات الداخلية للمنظمة، إذاً فالتركيز لا يكون فقط على توفير السلع والخدمات للزبون على أساس مواصفات الجودة، بل يجب أن تخضع العمليات والأنشطة داخل المنظمة على أساس معايير الجودة.

ومن المبررات وراء تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما يراها البعض ما هو مرتبط بعدد من التغيرات مثل العولمة، والتنافس الحاد، والتوسع في التجارة الدولية، وإزالة حماية التجارة، وإصلاحات العمل والتغيرات التكنولوجية السريعة حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة استراتيجية الأعمال الاساسية للمنظمات العالمية الرائدة خلال عقد الثمانينات وستستمر لكي تكون ميزة تنافسية رئيسية في المستقبل (Haar & Spell, 2006) .

إن العولمة ليست ظاهرة حديثة و لكنها كسبت اهتمامًا هائلا في التسعينات من القرن الماضي، كما أنها ظاهرة متعددة الجوانب و الأبعاد فهي ظاهرة: اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، و تظهر تجليات (العولمة) ضمن هذه الأبعاد على النحو التالي (الدرادكة و الشبلي، 2002):

أولاً: على الصعيد الاقتصادي:

1.حرية و سرعة حركة رأس المال.

2. سهولة الاتصالات.

3.احتكار النشاط الاقتصادي و المالي.

4.تكريس وجود اتفاقية التجارة العالمية.

5.خلق نظام لتشريع مبدأ فرض العقوبات الاقتصادية على كل من يحاول خرق مبدأ حرية التجارة العالمية.

ثانياَ: على الصعيد التكنولوجي:

أدت الثورة التكنولوجية إلى وجود الستالايت و بالتالي وصول الأخبار عبر ثوان قليلة و تعمميها بسهولة عبر (الانترنت) ووسائل الأعلام المرئية و المسموعة؛ الأمر الذي أدى إلى انتقال المعلومات بالصوت و الصورة بالسرعة الفائقة، ثم تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الإلكترونية.

ثالثاَ: على الصعيد الإداري:

1. تغيير دور الدولة بإفساح المجال الأكبر أمام القطاع الخاص ليقوم بدورة الأساسي في النشاط الاقتصادي.

2. ضرورة إيجاد إدارة حكومية كفوءة، فعالة تسهم في تشجيع النشاطات الاقتصادية مع إيجاد الحوافز للقطاع الخاص.
3. التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية التي لا تسمح إلا ببقاء الأفضل من ناحية الكفاءة و التفوق في الاقتصاد و الصناعات المختلفة.
4. إعادة تعريف الخدمة العامة مع تفعيل المشاركين بين القطاعين العام والخاص.
5. التغيرات المتعلقة بثورة المعلومات و التي نقلت العالم من المعالجة التقليدية إلى أتمتة الإدارة في مجال اتخاذ القرار و الاتصالات و الرقابة.
6. إبراز تيار العولمة التأكيد على تفعيل ثورة جودة الخدمة و الإنتاج من خلال التركيز على الجودة في الأداء و ضرروة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري.
7. الاهتمام بإعادة هيكلية المؤسسات و الشركات مع تقليل عدد المستويات الإدارية بالشكل الذي يناسب المرحلة المقبلة.

2-6-1 عناصر إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من التوسع الحاصل في دراسة إدارة الجودة الشاملة، الا أن هنالك عدم وجود اتفاق على مبادئها، لذا قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، **وقد حدد الباحث أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر للعمليات، والتدريب والتطوير، والعلاقة مع الموردين، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين)**، وقام بدراسة كافة الأبعاد التي تم تناولها في تلك الدراسات والتي كانت على النحو التالي:

1.الالتزام ودعم الإدارة العليا:

يرى مارتن (Martin, 1993) ان التزام دعم الإدارة يتمثل في جوانب عدة أهمها(الطائي وقدادة، 2008):

- تعزيز ثقافة الجودة.
- تعزيز وتطوير إمكانات العاملين في أدائهم لأعمالهم.
- توفير رؤية طويلة الأجل واضحة المعالم لأهداف المنظمة واستراتيجياتها.

وتتلخص هذه الجوانب بأن تتخذ الإدارة مجموعة من القرارات الخاصة ببرامج الجودة وعلى الإدارة أن تؤمن أولاً بفلسفة إدارة الجودة وأهميتها كأداة للتغيير والتطوير، وأن تجسد هذا الايمان في أفعالها وأقوالها وسلوكها، بشكل مستمر ومعلن و ثابت، وأن تؤمن الموارد اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج الجودة الشاملة.

2.التركيز على العميل:

يعتبر التركيز على العميل من أحد أهم الركائز النظرية التي يستند اليها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتشمل أبعاد التركيز على العميل على تحديد العملاء الخارجين والداخليين وتحديد حاجات ورغبات العملاء من خلال الدراسات المسحية وتلقي شكاوي العملاء والعمل على متابعة هذه الشكاوى وحلها، والأخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة والمحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد، ويقصد بالعميل المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه الرغبة في الشراء، وبنفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج ويصنف إلى نوعين رئيسيين هما (جودة، 2006):

1. العميل الداخلي: وهو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية داخل المنظمة، فكل قسم يمثل عميلاً داخلياً للقسم الذي يستلم منه المنتج أثناء التصنيع.
2. العميل الخارجي: أي من خارج المنظمة، وهذا النوع من العملاء قد يكون مشترياً صناعياً، أي أنه يقوم بشراء المنتج لاستخدامه في عملية إنتاج أخرى، وليس لاستهلاكه أو يكون مستهلكاً نهائياً، أي أن يشتري المنتج بقصد الاستعمال بنفسه أو لغيره.

إن تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي يعتبر من أهم محاور ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة ولتحقيق هذا المتطلب الأساسي والرئيسي يجب على المنظمة أن تتخذ كل التدابير التي تمكنها من تقديم مستوى جودة يرضي عملائها حتى تخلق علاقات قوية ومنفتحة معهم والمحافظة عليها مع إيجاد آليات للتواصل المستمر من خلال اللقاءات المباشرة وطلب ملاحظاتهم المستمرة ومقترحاتهم بخصوص جودة السلعة المقدمة أو جودة الخدمة مما سيؤثر بشكل إيجابي على تصميم السلع وعلى إداء الجودة بشكل عام (الهيتي والمعشر، 2002).

3. التحسين المستمر:

تعتبر إدارة الجودة عملية مستمرة ومتواصلة من التحسين المستمر، ويأتي تعريف (جوران،1993) للتحسين المستمر أنه التركيز على تحسين العمليات من خلال قيام المنظمات بتحليل عمليات العمل ومراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الاجراءات وتقليل عدد الخطوات وإلغاء دورات العمل الضائعة وتقليل وقت العمل من قسم إلى آخر والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة، و من خلال هذا التعريف نستمد أبعاد التركيز على العمليات وهي

القدرة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة وتبسيط الاجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة والعمل على تقليل الوقت اللازم لانتقال العمل من قسم إلى آخر(الطراونة، البلبيسي، 2002).

4.مشاركة وتمكين العاملين:

يشتمل هذا البعد على إعطاء الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء، وإعطائهم الفرصة لتحديد معوقات الأداء، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق العمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطرق علمية (الطراونة، البلبيسي، 2002).

ومن خلال هذا الفهم لمشاركة العاملين نجد أن (Crosby) قد عرف هذا البعد بأنه مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يمكن تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، زيادة على تمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها (كروسبي، 2006).

أما تمكين العاملين فهو مرحلة تطورية أعلى، ولبنة مضافة إلى اندماج العاملين ومشاركتهم وليس مغايراً ولا لاغياً لها (الطائي وقدادة، 2008) ولقد تعددت التعاريف حول التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور خارج المنظمة (ملحم، 2006).

وتعتبر بيئة العمل ذات تأثير على أداء الموظفين وتمكينهم من القيام بمهامهم بشكل جيد وصحيح وهو ما وضحه (Young,1997) بأن خلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي، والتحكم بأعمالهم وتطوير أدائهم، وتحسين أماكن عملهم بشكل يبسط العمل على العاملين.

5.التدريب:

يعتبر تدريب العاملين وتأهليهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إذ ينظر إلى التدريب والتأهيل المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات العاملين، كل ضمن وظيفته، بما يحقق الإنجاز الأمثل، ويحتل التدريب أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة العاملين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (العزاوي، 2005).

ومن أهم عناصر التدريب المتعلقة بمفهوم الجودة الشاملة التدريب على الإشراف ومهارات التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، واستخدام الوسائل الإحصائية في ضبط الجودة (صالح، 2005).

ويعتبر التدريب أسلوباً من الأساليب التي يمكن العاملين في المنظمات من تطبيق المفاهيم الإدارية بفاعلية، وإكسابهم مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة، والحد من الأخطاء، وإعادة الأعمال وتأديتها بشكل صحيح للمرة الأولى (الخلف، 1997).

6.العلاقة مع الموردين:

أكدت دراسات عديدة على الدور البارز للموردين في تطوير أداء الجودة، فاختيارهم على أساس الجودة لا السعر و وجود إطار واضح و مفهوم يسمح بتقييم أدائهم و مدى مطابقة المواد الاولية للمواصفات المطلوبة و مدى جودتها مقابل أسعارها يشكل معياراً رئيسياً لاختيار الموردين

(بدري، 1999)، وأهم ما ذكر بهذا الصدد هو ما أورده (الطائي وقدادة، 2008) أن قدرة المنظمة على تلبية رغبات وتوقعات العملاء يخضع لمدى قدرتها على ضمان تعاون الموردين معها في تلبية احتياجاتها ورغباتها، ولا يمكن ضمان هذا التعاون إلا بعلاقة وطيدة تتحقق فيها مصالح الموردين مثلما تتحقق فيها مصلحة المنظمة.

7.الضبط الاحصائي للجودة:

تؤثر نظم الرقابة الإحصائية بشكل مباشر على أداء الجودة، فاستخدام خرائط الرقابة الإحصائية يمكن أن يكشف عن مشكلات الجودة وبيان إن كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير أو المواصفات القياسية والمنتج الفعلي المتحقق (مجيد والزيادات، 2007).

إن استمرار تحسين الجودة يعتمد على التدفق الدقيق للمعلومات عن عمليات الإنتاج أو الخدمات وعن العاملين والبائعين والمستهلكين والمساهمين وأصحاب المصالح ككل.

إن توفر التغذية العكسية عن الجودة وأدائها للموظفين والمشرفين والمديرين في الوقت المناسب وبشكل مستمر يسمح بتحسين العمليات وبالتالي رفع مستويات الجودة مما يساهم في زيادة فرص النجاح والإبداع والتميز للمنظمة وزيادة ارتباط عملائها بها (النيادي، 1999).

8.بناء فرق العمل:

إن هدف بناء فرق العمل هو تنمية روح التعاون، وتفعيل آليات التواصل بين أفراد المنظمة بشكل فعال مما يساهم في تطوير العمل، فالاتصال الفعال هو عبارة عن عملية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات التي بموجبها تتوحد المفاهيم واتخاذ وتنفيذ القرارات وهو عملية فهم وتمرير للمعلومات من شخص إلى آخر(خلف، 1997).

والفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي كوحدة متجانسة أو هي مجموعة أفراد يشتركون في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف أو غايات مشتركة ويمكن القول أن أهم المميزات لاستخدام فرق العمل في أنها تؤدي إلى زيادة جهد الاعضاء والرضا الوظيفي لهم والتكامل بين القدرات والمهارات وزيادة المرونة في المنظمة (عبوي والعطاري، 2007).

2-2 المحور الثاني: استراتيجيات الأعمال

لتحقيق نجاح المنظمة ككل و عملياتها التشغيلية بشكل خاص، يجب عليها عمل الكثير من التخطيط على كافة المستويات الإدارية، حيث التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، والتخطيط التكتيكي على مستوى إدارتها المتوسطة، والتخطيط التشغيلي على مستوى الإدارة الدنيا.

من هنا يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمة، حيث يتم وضع الاستراتيجية الكلية للمنظمة والتي تمكن الإدارة العليا من النظر بعيداً لمواجهة كافة التحديات الداخلية والخارجية على حد سواء. وبناءً على هذه الاستراتيجية تضع المنظمات رؤيتها ورسالتها وأهدافها بشكل واضح.

بناءا على ما سبق، تلعب الاستراتيجية دوراً كبيراً في تحديد أداء المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية والحصة السوقية والأرباح وغيرها من الأمور. فأداء المنظمة يعتبر من محددات النمو والديمومة بالنسبة للمنظمة (Prajogo, et al., 2004).

2-2-1 الاستراتيجية:

يرجع أصل الاستراتيجية إلى المنافسة، والمنافسة أساسها الاستثمار بالشيء وعدم السماح للمنافسين من الاستحواذ عليه لذا فإن كافة المتنافسين يضعون الاستراتيجيات اللازمة للفوز على

الخصم، الا أننا نجد أن البعض ينجح في عمله والبعض الآخر يفشل ولا يحقق النتائج المرجوة على الرغم من وجود الامكانات الادارية والمالية والبشرية.

وقد فسر (2001,Hill & Jones) من خلال كتابهما (الإدارة الاستراتيجية – مدخل متكامل) الحجج والبراهين على ان الاستراتيجيات التي تتبناها أي منظمة لها تأثير كبير ورئيس على أدائها مقارنة بمنافسيها.

ويرجع أصل كلمة استراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن الحرب ومنها ارتبطت بالمهام العسكرية، وقد عُرِّفت بحسب قاموس (Webster's New world Dictionary) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها، ولم يقتصر استخدام الاستراتيجية على الجانب العسكري بل اشتملت العديد من العلوم الاجتماعية ففي حقل الإدارة نجد الكثير من التعريفات لكلمة الاستراتيجية (الدوري،2005).

لم يتفق الكثير من الباحثين في حقل علم الإدارة على تعريف شامل ومحدد للاستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يقصد منها الأهداف المحدودة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الاستراتيجية.

وبالرغم من أن الاستراتيجية هي مصطلح عام ويمكن استخدامه لخدمة اغراض مختلفة من وجهة نظر(Rumelt,1980) إلا أنها تمثل بالنسبة له مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المنظمة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء.

ويعرف (Chandler,1962) الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات، وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة

تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا، أما (Canmon,1968) فقد عرفها على أنها القرارات الموجبة للتصرف والتي تحتاجها المنظمة تنافسياَ، لتحقيق اغراضها.

و عرفها (Porter,1985) بأنها خطة ومركز سوقي و رأى أن الاستراتيجية التنافسية تمثل الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الغايات التي تصبو إليها، و يؤكد (Porter,1996) أنه يجب أن يكون لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل مزيجاَ من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ورسالتها لتحقيق هذه الأهداف وأن الاستراتيجية هي إيجاد المواءمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وأن عدم وجود مواءمة يعني عدم وجوداستراتيجية متميزة ويعد نجاح الاستراتيجية ضرورة ليس فقط لخلق الميزة التنافسية، و لكن لديمومة المنظمة أيضاً، إذ يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو بمجمل النشاطات المترابطة.

ويرى (Ansoff, 1980) بأن الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية.

أما (Minitzberg, 1987: 11-21) فقد عرفها من منظور شمولي بأنها (مفهوم شمولي يتضمن 5Ps فهي خطة Plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، ومناورة Ploy يقصد منها التعامل وخداع المنافسين، وأنموذج Pattern متناغم الأجزاء للوصول الى مركز أو وضع Position مستقر بالبيئة، ومنظور Perspective يعطي القدرة على رؤية الأشياء و إدراكها وفقاَ لعلاقاتها الصحيحة.

وعرّف (Glueck, 1976) الاستراتيجية بأنها خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنشأة وتحديات البيئة وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنشأة.

وكذلك عرفها كل من (Johnson & Scholes, 1997) بأنها اتجاه ومنظور المنظمة في الأمد الطويل، وتمثل الملاءمة والانسجام بين موارد المنظمة وبيئتها المتغيرة، وبالاخص الاسواق والزبائن فيها وكذلك توقعات جميع اصحاب المصالح.

بينما يعرف الباحث الاستراتيجية على أنها مجموعة من الأهداف و السياسات و الخطط المصممة بطريقة متكاملة و التي توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد من خلال الاستخدام الامثل للمصادر المتوفرة، والملائمة والانسجام بين موارد المنظمة وبيئتها المتغيرة.

2-2-2 التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية:

كسائر العلوم و المعارف الاخرى فقد شهدت (فكرة الاستراتيجية) تطورات كبيرة كانت نتاج نتاجاً لإسهامات العديد من الباحثين والمختصين، وقد تطورت عبر مراحل متعددة إذ كان لكل مرحلة طروحاتها الخاصة التي تلاءمت مع طبيعة الظروف والحاجات الادارية إلى أن أصبحت الاستراتيجية هي الموجه للتفكير الاداري المعاصر ومفاهيم الاستراتيجية هي التي تحكم مجمل أعمال الإدارة وعملياتها.

ويحفل التراث الإداري بأدبيات الاستراتيجية، فرغم أن البداية الرسمية للاهتمام بالاستراتيجية قد بدأت في الستينات من القرن العشرين مع كتابات (Asnoff) و خاصة في كتابه الموسوم (الاستراتيجية الشاملة:المدخل التحليلي لسياسة الأعمال من اجل النمو والتوسع) عام (1965)، وتمثل الثمانينات من القرن الماضي عقد المساهمات الكبيرة في مجال الاستراتيجية، والتي تمثلت في مساهمات مايكل بورتر (M. Porter) في الاستراتيجيات التنافسية الشاملة (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) في كتابه الميزة التنافسية لعام (1985)، والقوى الخمسة (المنافسة بين المنافسين الحاليين،

تهديد الداخليين الجدد، القوى التفاوضية للمشترين، القوة التفاوضية للموردين، تهديدات المنتجات والخدمات البديلة) والتحليل الاستراتيجي باستخدام سلسلة القيمة و توسيع مصادر الميزة التنافسية في كتابه (المزايا التنافسية للأمم) عام (1995).

ويبين (Gluck,et al, 1982: 9-21) أن تطور الإدارة الاستراتيجية مرّ بأربع مراحل أساسية و هي:

1. التخطيط المالي الأولي:

ويمكن إرجاعها إلى الموازنات السنوية، حيث تطورت الاجراءات للتنبؤ بالعوائد والكلف واحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات الكلفة السنوية، و قد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية، بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة عمل المنظمة لبساطتها و البطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها، ولكن بعد الحرب العالمية الثانية سببت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال إلى ظهور تحديات جديدة للمنظمات، تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.

2. مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ:

حل هذا النوع مكان الموازنات لمواجهة التغييرات في بيئة الأعمال، وبدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ومن الطرق التي استخدمت للتنبؤ بهذه المرحلة طرق التنبؤ الكلاسيكي، و القائمة على النماذج الاقتصادية والرياضية، و تقديرات الطلب وشكلت هذه الطرق قواعد لعمل الخطط قصيرة الأمد، و لكن بعد التوسع الحاصل في عمل المنظمات، وزيادة التغيرات البيئية طوّرت إدارات منظمات الأعمال أساليبها، وطرق التنبؤ لتشمل طرقاً جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

3.مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي:

إن حصول تغييرات في بيئة عمل المنظمات، واشتداد المنافسة، وتشبع الأسواق بالسلع والخدمات أدى إلى أن تصبح الوسائل الموجودة في التخطيط غير كفوءة، وبذلك اخذت المنظمات تبحث عن طرق و وسائل و فلسفات جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة، وتجلت هذه المرحلة بزيادة الاستجابة للأسواق والمنافسة، و تحليل كامل للموقف والتقييم التنافسي، وتقييم البدائل الاستراتيجية وتوزيع الموارد بالشكل الصحيح.

4.مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

إن الإدارة الاستراتيجية تمثل تطوراَ فلسفياً وعملياً بإتجاه المداخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال، حيث تمثل مجاميع عديدة من مفاهيم جديدة وأساليب و طرق و نماذج وأدوات تحليلية، فهي مثلت نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري والتنظيمي.

ويبين الجدول رقم (2−3) تطور الاستراتيجية في القرن العشرين والتأثيرات البيئية التي ساهمت بذلك و كالآتي (Lynch, 2000):

جدول رقم (2-3)

تطور الاستراتيجية في القرن العشرين والتأثيرات البيئية التي ساهمت بذلك

الفترة	البيئة	التطورات الاستراتيجية والإدارية
1900-1910	الحروب، التجارة العاملية للبضائع	البدء بفحص واختبار المهمات الإدارية
1910-1930	الحرب العالمية و تأثيراتها	تطور اليات الرقابة الادارية الرسمية، تجربة الموارد البشرية المبكرة في الولايات المتحدة
1940	الحرب العالمية الثانية وما تلاها	الصناعة الامريكية القوية و ولادة الاستراتيجية الرسمية، بداية النظرية التنظيمية
1950	النمو الاقتصادي في تجارة اوروبا والتطورات السياسية	الكتابات الاستراتيجية الحقيقية الاولى في الجوانب الرسمية، تطبيق نظرية المنظمة في المهام الإدارية
1960	النمو المتواصل مع ارتفاع اسعار النفط حتى نهاية هذا العقد	البحث في تقنيات استراتيجية الشركة
1970	النمو المتواصل و الذي اصبح يفوق ارتفاع اسعار النفط	استراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة، كتابات الباحثين الاوائل والتركيز على موضوعات بنفس الاسلوب.
1980	التطورات العالمية، استعمال الحاسوب و تسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع،	مضمون الاستراتيجية الرئيسة المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق استراتيجية الشركة الرسمية، البحث المتواصل لمضامين مفهوم الاستراتيجية الجديدة ذات الابعاد الانسانية اكثر من ان تكون ذات بعد تنافسي او مضامين العمليات
1990	شبكة الاتصالات، الشركات العالمية، النمو العالي في الصناعات اليابانية، نمو الاقتصاديات الاسيوية	المفاهيم العالمية للاستراتيجية، المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس عليه من التنافس على اساس التطور الاستراتيجي.

Source: Lynch, Richard, (2000), " corporate strategy", 2nd ed., prentice-Hall, new York, P: 48

3-2-2 أهمية الاستراتيجية:

إن الاستراتيجية المنظمة أهمية قصوى في التعامل مع المنافذ الرئيسية المؤثرة في مستقبل المنظمات، وإن أي خطأ في هذه الاستراتيجية من الممكن أن يؤدي إلى أخطار وأخطاء متعاقبة، ويحدد (Lynch,2000) طبيعة استراتيجية المنظمة وأهميتها بالآتي:

1. إن استراتيجية المنظمة تغطي جميع نواحي ووظائف الأعمال بالشكل الذي يمكنها من إعطاء صيغ تطبيقية أفضل نابعة من استعمالها لكل جزء من أجزاء ذلك المزيج من الأعمال المنظمة.
2. استراتيجية المنظمة ترتبط بجميع الأنشطة والأعمال في المنظمة، و من خلال إنجاز الاهداف الاساسية وخلق قيمة مضافة عليها فانها تتمكن من الوصول إلى أهداف أعلى وأسمى تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
3. استراتيجية المنظمة تغطي بعمق جميع نشاطات المنظمة.
4. استراتيجية المنظمة على تماس مباشر بمجمل التغييرات و ما تتضمنه علاقة المنظمة ببيئتها.
5. استراتيجية المنظمة هي الأساس الجوهري لتطوير الميزة التنافسية المتاحة.

بينما يرى (النداوي،2009) أن للاستراتيجية أهمية قصوى بالنسبة لمنظمة الأعمال يوضحها في الجوانب الاتية:

1. تضمن الاستراتيجية لمنظمة الأعمال الاستخدام السليم والفعال لكافة الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة

2.تضمن الاستراتيجية التناغم والتنسيق والتكامل التام بين النشاطات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.

3.تضمن الاستراتيجية لمنظمة الأعمال أن تؤدي الى تحسين الأعمال و ارتفاع نسبة الأداء في داخل المنظمة

4.تضمن الاستراتيجية توفير إطار مناسب والذي من خلاله يمكن للمنظمة الحصول على ما تحتاج إليه من معلومات أو بيانات أو موارد و مواد مختلفة.

5. الاستراتيجية تساعد منظمة الأعمال على التعامل ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها منظمة الأعمال و مواجهة التهديدات الموجودة في طريقة عملها

2-2-4 مستويات الاستراتيجية:

يتفق أغلب الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية الشكل رقم (2-1) وهي كما يلي:

1.الاستراتيجية الشاملة على مستوى الشركة Corporate-level Strategy:

وتهتم بتحديد ما هي الأعمال التي ستنافس فيها المنظمة من حيث طبيعة الأعمال التي تؤديها حالياً وأي أعمال جديدة ستدخل فيها و ما هي الأعمال التي ستنسحب منها وكيفية تخصيص الموارد التي تمتلكها المنظمة على الأعمال التي تنافس فيها و في ضوء رسالة المنظمة ولتحقيق أهدافها طويلة الأمد (Johnson & Scholes,1997).

وتستخدم المنظمات الاستراتيجية الشاملة بصفتها وسائل لنمو الإيرادات والأرباح، ولكن قرار القيام بالأفعال لتحقيق النمو لا يعني أنه خيار خال من المخاطرة، فالمنظمة الفاعلة تقيم خيارات

النمو (تتضمن الاستراتيجيات على مستوى المنظمة) قبل أن تحول مواردها إلى هذه الاستراتيجيات(Hitt et al.,2007) و يؤكد (Greffin, 1993).

إن هذه الاستراتيجية تسعى إلى اكتشاف الطرائق التي تستطيع من خلالها المنظمة أن تطور استراتيجية المحفظة المالية الملائمة لنشاطاتها المتعددة.

و تشتمل هذه الاستراتيجية على عدة عوامل من بينها اتخاذ قرارات بخصوص نوعية النشاطات المشتركة التي تمارسها، تدفق الموارد المالية والموارد الأخرى من وإلى أقسامها والطريقة الأنسب التي يمكن من خلالها زيادة العائد على الاستثمار، وكيفية تخصيص الموارد التي تمتلكها المنظمة على الأعمال التي تنافس فيها، و ذلك في إطار رسالتها و تحقيق أهدافها الطويلة الأمد. ومن أهم أنواع الاستراتيجيات على المستوى الكلي استراتيجيات الاستقرار، النمو، التراجع، المختلطة (Hitt et al.,2007).

2.استراتيجية الأعمال أو الاستراتيجية التنافسية Business Strategy:

تهتم الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال بخلق التمايز بين مركز المنظمة و مراكز منافسيها، و يجب أن تحدد المنظمة فيما إذا كانت تريد إنجاز العمل بطريقة مختلفة أو أن تؤدي أعمال مختلفة مقارنة بمنافسيها، وعليه فإن الاستراتيجية على مستوى الأعمال هي خيار مقصود بشأن الكيفية التي تدار بها النشاطات الأساسية والداعمة لسلسة القيمة و التي ستخلق قيمة مميزة (Hitt et al.,2007).

وتركز هذه الاستراتيجية على كيفية التنافس لكل من الأعمال في سوق معين او قطاع معين من السوق الذي تخدمه في الصناعة، وبذلك فهي مرتبطة بوحدة الأعمال الاستراتيجية وتشكل جزء من المنظمة ولديها صلاحية وضع استراتيجيتها الخاصة بها وتطويرها في ضوء الاستراتيجية

الشاملة للمنظمة و أهدافها و ينبغي أن تشمل النشاطات الوظيفية (كأنشطة الموارد البشرية و العمليات و التسويق والمالية) لأجل تحقيق أهدافها في بناء و زيادة قدرتها على المنافسة و تحقيق أداء منظم أعلى (ويلين وهنجر،1990). ولعل أشهر تقسيمات استراتيجية الأعمال:

نموذجي (Porter,1985) التنافسية العامة، و إستراتيجيات (Miles & Snow,1978).

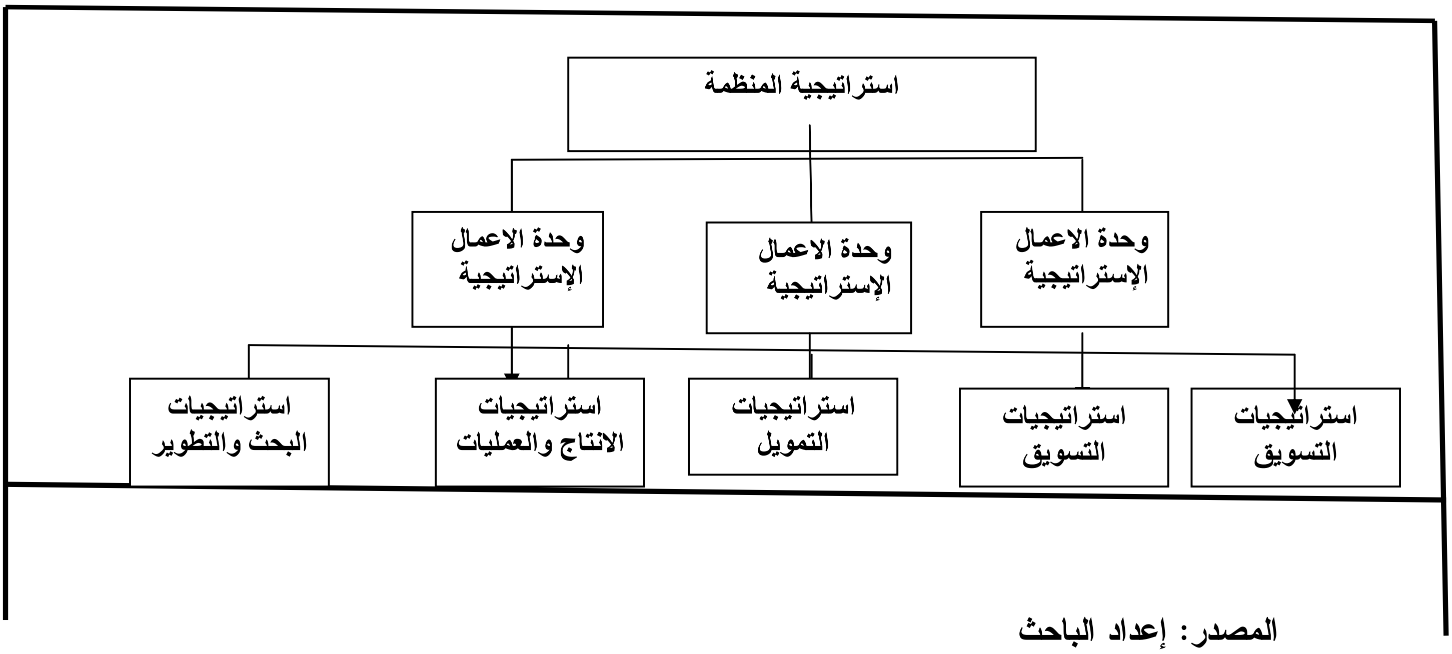
و تقع مسؤولية صياغة استراتيجية وحدات الأعمال على عاتق الإدارات العليا بالتعاون مع الإدارات التنفيذية، أو مديري وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة ووحدات العمل الاستراتيجي، إذ يجري إعدادها وعرضها على الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها، و تتمثل أدوار مديري وحدات العمل الاستراتيجية في تحديد الأهداف و الاستراتيجيات طويلة الأمد لوحدة العمل، وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدات العمل وتخصيص الموارد البشرية و المادية اللازمتين لكل وحدة، فضلاً عن تحديد المحفظة المالية لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية (Strickland & Thompson,2003).

3.الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy:

يركز هذا المستوى من الاستراتيجية على الملاءمة بين الاستراتيجيات الوظيفية لكل من الإدارات الوظيفية ضمن وحدة الأعمال الاستراتيجية واستراتيجية الأعمال.

و تغطي هذه الاستراتيجية أنشطة المنظمة (تسويق، عمليات، موارد بشرية، مالية، بحث وتطوير) وأما الدور الاستراتيجي في هذا المستوى فيكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة الشامل أو مستوى وحدة الأعمال، و لكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة، أو مستوى وحدات الأعمال، وتطوير الاستراتيجيات الوظيفية، وإيجاد حالة من التكامل بين المهمات و الأعمال داخل الوظيفة الواحدة.

الشكل (2-1): مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: إعداد الباحث

يقوم نموذج بورتر على تقسيم استراتيجية المنظمة إلى ثلاثة أنواع (استراتيجية التمايز، استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التركيز) إلا أن اغلب الدراسات التي تناولت نموذج بورتر قد صنفت الاستراتيجية إلى استراتيجيتين:(استراتيجية التمايز، استراتيجية قيادة الكلفة) وعزت سبب ذلك إلى أن استراتيجية التركيز تقوم إما على التركيز على قيادة التكلفة أو التمايز لذلك اختصرت هاتين الاستراتيجيتين، بمعنى آخر فإن شركات الأعمال يمكن أن تتبع هاتين الاستراتيجيتين على نطاق واسع من التركيز أو على نطاق ضيق من التركيز، وعليه تناولت هذه الدراسة استراتيجيتين رئيسيتين من استراتيجيات الأعمال على النحو التالي:

استراتيجية التمايز: و يقصد بها العمل على خلق منتج أو سلعة مميزة بالسوق، أي تقديم سلع أو خدمات فريدة من نوعها في الصناعة، ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق صرف مبالغ كبيرة

على عمليات البحث والتطوير في المنظمة لضمان تحسين نوعية الإنتاج وجودته و يمكن تحقيق التميز للمؤسسة إما بتمييز المنتج، أو بتقديم تكنولوجيا إنتاج جديدة، أو شبكة توزيع متميزة.

وتركز المنظمة بهذه الاستراتيجية على جودة الإنتاج ونوعيته، إضافة إلى جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء و تهدف المنظمة إلى التنافس عن طريق جودة السلعة وتميز خدمات ما بعد البيع التي تقدمها، و ليس عن طريق السعر (Porter, 1980).

استراتيجية قيادة الكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة في تخفيض التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف، وهي تتطلب إنشاء مصانع إنتاج أو خطوط إنتاج ضخمة و ذلك لضمان إنتاج كميات كبيرة من السلع للاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الكبير (Economics of scale) و ذلك لتوزيع تكلفة الانتاج الثابتة على أكبرعدد ممكن من الوحدات المنتجة مما يخفض من تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، كما تتطلب ايضاً تخفيض مصاريف البحث والتطوير، مصاريف التسو يق و المبيعات، مما يضمن تكلفة إنتاج أقل و بالتالي إمكانية المنافسة عن طريق السعر السوقي للسلعة المنتجة، و لا تعني استراتيجية التكلفة تحقيق المنافسة عن طريق خفض نفقات الانتاج على حساب جودة الانتاج و نوعيته، و إنما يتم الاهتمام بنوعية المنتج، إذ أن النجاح بتطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب حصة سوقية مرتفعة، و ذلك لضمان تسويق أكبر كمية من الانتاج (Porter, 1980).

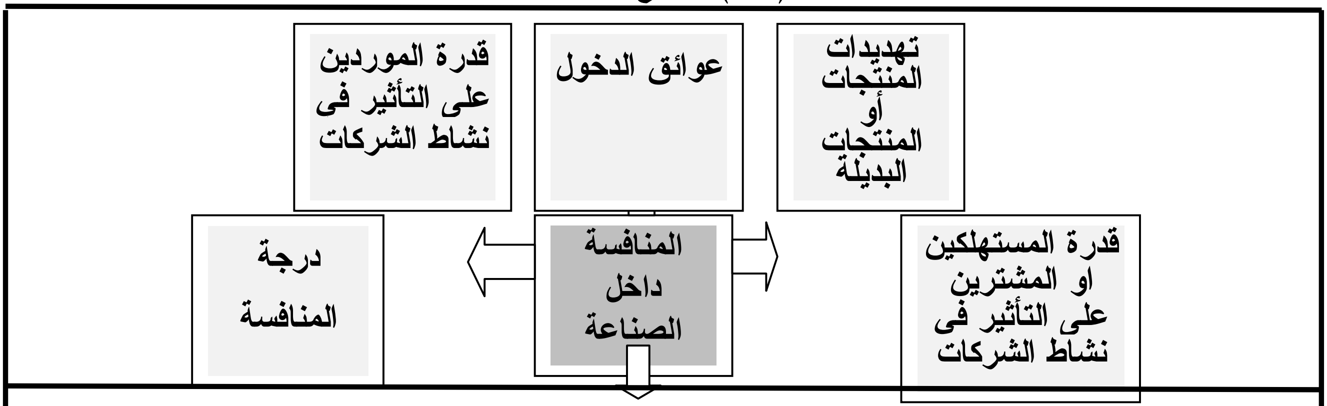
2-2-5 نموذج بورتر:

تتخصص كل منظمة بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري.. الخ، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل (قوى المنافسة) في بيئة هذا النشاط، وذلك بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، ففي السبعينات قام عالم الاقتصاد بجامعة هارفرد مايكل بورتر بتطوير إطار عمل يساعد المديرين الاستراتجيين في هذا التحليل، حيث يطلق على هذا الإطار أو النموذج " قوى بورتر الخمس " (الشكل رقم 2-1)، فالنموذج يحلل المجال والبيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركات ويوضح لنا صورة للبيئة الحالية التي تنافس فيها الشركة مما يتيح لنا معرفة الصورة الكلية، وعلى ضوئها يتم وضع الاستراتيجيات التي من شأنها أن تؤدي إلى إتخاذ قرارات فعالة تقوي جانب الشركة في المنافسة (سليطين، موسى، 2007)

ويرى بورتر أن الربحية المحتملة في أي مجال يمكن أن تتحدد من خلال خمس قوى وبالتالي تحديد النجاح المحتمل للشركة، كما تمثل هذه القوى نموذج لمراجعة وفحص الجانب البيئي الخارجي للشركة، وتحديد مدى جاذبية النشاط في لحظة معينة من الوقت، ويمكن استخدام هذا النموذج في أي شركة مهما كان حجمها وموقعها ومجال نشاطها، كما يمكن استغلال هذا النموذج أيضاً في الرصد الدائم للسوق واتجاهاته وحركة المنافسين فيه (Porter, 1980).

والعناصر الأساسية للهيكل التحليلي " قوى بورتر الخمس (1980) Porter هي:

الشكل (2-2): نموذج بورتر



1. عوائق الدخول:

تتمثل عوائق الدخول في القوى التي تحول دون دخول الشركات إلى سوق معين فيمكن أن نسمع من يقول " عوائق دخول سوق الاتصالات كبيرة للغاية " أو " عوائق دخول سوق الآيس كريم قليلة إلى حد ما "، فهذه العوائق من الأهمية بمكان وخاصة للشركات التي تعمل في مجال معين منذ فترة طويلة أو تلك الجديدة في هذا المجال وقد عدد بورتر مجموعة هذه العوائق كالتالي:

اقتصاديات الحجم: تشير إلى قدرة الشركة على إنتاج منتجاتها، او تقديم خدماتها بشكل مكثف، ومن ثم البيع إلى العملاء بثمن منخفض ومنافس، فالذي لا يتمتع بالوفرة، أو بالوسائل التي تمكنه من الإنتاج الغزير، لن يكون قادراً على المنافسة في الأسعار لكنه يكون مجبراً على البحث عن طريقة أخرى يتميز بها عن منافسيه ليحظى بإقبال العملاء.

- **تميز المنتج:** تعتبر هذه الطريقة من التكتيكات التي تستخدمها الشركات كي تمنح منتجها مزيداً من القيمة والتفوق على منتجات منافسيها، والماركة التجارية تمثل الأداة القوية والمؤثرة في إشعار العملاء بالقيمة، ومن ثم فإنها تزيد من صعوبة أن يحظى وافد جديد إلى السوق، بولاء وثقة

العملاء، فمثلاً سوق معجون الأسنان في أمريكا تحتكره شركتا كريست وكولجيت والعملاء يظلون على ولائهم لمعجون الأسنان الذي يفضلونه بفضل إنفاق هاتين الشركتين مبالغ طائلة للمحافظة على ولاء عملائها.

- **متطلبات رأس المال:** تشير إلى مقدار المال الضروري لدخول سوق معين وتتبع الأهمية هنا من خلال توفير البنية الأساسية اللازمة لإنتاج المنتج ومدى احتياجه للمال فحتى يكون هناك منتج متميز يتمسك به العملاء، لا بد من صرف الكثير والكثير من الأموال، فعلى سبيل المثال قطاع الاتصالات أو الطيران يتطلبان إنفاق أموال طائلة على الآلات والتكنولوجيا وما إلى ذلك من أجل خدمة متميزة.

- **التكاليف المستقلة:** قد تتمتع بعض الشركات بإمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسعار الأدنى أو بالدعم الحكومي أو التبرعات والهبات وكل ذلك يمكن أن يؤثر على قدرة الشركات الناشئة على إقامة مشروعاتها من عدمه، أو الحصول على رأس مال، أو حتى تحقيق أرباح.

- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** إن أصحاب الشركات والأعمال الذي يعملون بصورة مستقرة في مجال معين يكون لديهم علاقات تعود بأرباح ومكاسب على كافة الأطراف وأما الوافدون الجديد الجدد فسيواجهون تحدي إقامة علاقات جديدة، أو حتى إيجاد طرق جديدة ومبتكرة للتوزيع، لمجرد بمجرد عرض منتجاتهم في السوق على العملاء، من خلال تخفيض الأسعار، أو العمل على تميز منتجاتهم.

- **السياسات والقوانين الحكومية:** تمارس الحكومات سلطتها وتأثيرها على المجالات المختلفة، ويأتي ذلك بصورة الإلزام بتراخيص، وقيود تفرضها على إمكانية الوصول إلى المواد

الخام، وفرض الضرائب، ووضع المعايير البيئية، وحتى التسعير في بعض الأحيان، وهذا بحد ذاته يشكل تحدياً كبيراً للشركات الجديدة.

2.تهديدات المنتجات أو المنتجات البديلة:

البديل لأي منتج أو خدمة يمكن أن يكون أي منتج أو خدمة أخرى تؤدي نفس الغرض، وغالباً ما تقلل الشركات من شأن منافسيها، من خلال عدم إدراكها لحقيقة أن المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون يمكن أن يكون بديلاً عن منتجها أو خدمتها، والمثال على ذلك الكثير من الشركات الإلكترونية التي فشلت بسبب تصورها الخاطئ، والذي كان مفاده " ليس هناك من ينافسنا " في حين أنه دائماً ما تكون هناك خدمات أو منتجات منافسة تحاول اجتذاب العملاء، وقد يكون سر نجاح البديل في أنه يلبي نفس احتياجات المستهلكين، رغم أنه لا يمثل نفس الخدمة أو المنتج، ولا يعمل بنفس الطريقة، فمثلاً السكر لا يمكن أن ترتفع أسعاره بشكل مبالغ، وإلا لجأ الناس إلى البدائل كالفاكهة أو المشروبات والمنتجات السكرية الجاهزة وغيرها من المنتجات التي قد تكون بديلاً ناجحاً يلبي الحاجة.

3. قدرة الموردين على التأثير في نشاط الشركات

تحتاج الشركات إلى تسيير أعمالها، والقيام بأنشطتها إلى التحكم في جودة أو كم المنتج أو الخدمة، وإلا مارس الموردون تأثيرهم على الشركات وأثروا على قدرتها في الدخول إلى الأسواق الجديدة بحيث تتوقف قوة تأثير الموردين على خصائص الشركات، وعلى الأهمية النسبية للمبيعات، ووفقاً لما قاله بورتر: فإن الموردين لهم تأثير كبير في التحكم في نشاط أي شركة وذلك عندما:

– يكون هناك عدد قليل من الموردين مقارنة بالشركات التي تشتري منهم.

– أن يكون المنتج فريداً أو متميزاً

– قد يتجه المورد للإستقلال عن عملائه، ويقوم بأداء مهمتهم، كأن يفتح مصنع إطارات لتوريدها إلى محلاته الخاصة لبيع الإطارات بدلاً من توزيعها.

إن تحول أي شركة من مورد إلى آخر، قد يكبدها خسائر ونفقات كبيرة، قد تعتمد على نوعية المنتج، والشريحة الموجهه إليه، فمثلاً عندما تتحول الشركة من مورد لأحد العطور إلى آخر، قد لا يشعر المستهلك العادي بأي تغيير في التكلفة، لكن أن تتحول الشركة من مورد برامج كمبيوتر إلى آخر، فهذا قد يعني تكاليف أكبر تتعلق بالموارد البشرية والوقت والتدريب، وما إلى ذلك.

4. قدرة المستهلكين أو المشترين على التأثير في نشاط الشركات:

كما للموردين من تأثير في المنافسة ومعارك السوق، فإن للمستهلكين نفس التأثير، فالمستهلكون يمكن أن يجبروا الشركات على خفض أسعارها وأن يطلبوا المزيد من الخدمات، أو مستوى أعلى من الجودة، بل وحتى أن يضعوا المتنافسين في مواجهة بعضهم البعض، وكما هي الحال في أغلب المواقف، عندما يشكل المشترون جماعات، فسوف يمارسون تأثيرهم ويظلون على هذه الحال إذا:

- كانوا يشترون بكميات كبيرة لأن هذا يجبر الأسعار على الإنخفاض.
- كان المنتج غير متميز والبدائل المتاحة أمام المشترين في تزايد.
- كان المنتج الذي يشترونه يشكل مكوناً من مكونات منتج ينتجونه.
- كانت تكاليف التحول إلى منتج آخر منخفضة.
- كان بمقدورهم الشراء مقدماً ثم الدفع في وقت لاحق.
- كان بمقدورهم التراجع عن الشراء.

5. درجة المنافسة:

العناصر الأربعة السابقة مجتمعة، تقودنا إلى إشعال المنافسة، بين أصحاب الشركات المشروعات، وتوفر قاعدة لدراسة المنافسة، فكل شركة تواجه منافسة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، لكنها موجودة بالفعل، وتصبح أي شركة عرضة للمنافسة، في اللحظة التي تظن فيها أنه لا منافس لها.

وعندما تعرف أي شركة منافسيها، وتعرف ما هي توجهاتهم، فهي تكون حينئذ في حاجة إلى تحديد ماهيتها، وإثبات وجودها، وهذا ما يطلق عليه الميزة التنافسية، والتي تأتي من خلال الاختلاف، وهذا الاختلاف يتحقق من خلال الماركة التجارية، والصورة التي يرسمها العملاء للشركة في أذهانهم، وفي أي وقت يطلب العميل منتجك بالإسم، تكون قد حققت التميز والاختلاف، وبالرغم من أن الأمر بسيط من الناحية النظرية، فإن تحقيق التميز والاختلاف ليس بسيطاً، فهو عملية يتم من خلالها تحديد نقاط الضعف والقوة، إضافة إلى العقبات والافتراضات، ثم يتبع ذلك ابتكار ماركة تجارية، من خلال التصميم والشعار وما إلى ذلك، ومحاولة صنع قيمة ملموسة تتمثل، في خلق ثقة لدى العميل في منتجات الشركة.

2-2-6 العلاقة بين استراتيجية الأعمال و الأداء المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة:

تنامت في الآونة الأخيرة الدراسات التي أثبتت أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تمثل مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية، وتبرز قيمة إدارة الجودة الشاملة من مصدرين هما: مصدر خارجي نتيجة تزايد التواصل مع المستهلك الخارجي مما يتيح الحصول على معلومات أفضل ترتبط بالسوق وزيادة الولاء للعلامة التجارية، أما المصدر الداخلي فيتمثل في زيادة الإنتاجية من خلال حل المشكلات وتقليل الفاقد وزيادة دافعية وولاء العاملين (Escrig-Tena,2003).

وقد أشار(Shenawy, Baker and Lemak,2007) لدى مراجعته لعدد من الدراسات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مصدراً للتمايز أو تخفيض التكلفة، وزيادة رضا العملاء، والسرعة في الاستجابة، وتحسين مستوى الجودة، والتي ستصب في النهاية في زيادة الأداء المالي.

وطبقا للنظرة المستندة للمورد، التي تنص على إن أن المورد يحقق ميزة تنافسية، إذا كان يتصف بالقيمة، أي يتيح للمنظمة استغلال الفرص والحد من التهديديات، والندرة، ويرتبط بعدد المنافسين الذين يمتلكون نفس المورد، وأن يكون المورد فريداً بين المنافسين الحاليين والمحتملين، وصعوبة المحاكاة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أما المعيار الأخير فيرتبط بالمنظمة من جانب عدد من العناصر منها: هيكلية التقارير، ونظم الرقابة الإدارية، وسياسات التعويضات (McIvor, 2010).

وقد لخص (Escrig-Tena,2003) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية من جانب:

– الديمومة: حيث تسهم في تحقيق التحسين المستمر وخلق المعارف.

– غموض الدور وهذه ناتجة لتعدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما لا يتيح للمنافسين تحديد أي المعايير التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية.

– تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المقدرات والروتين الذي يحدد سلوك منظمة ما، وهذا الروتين هو نتيجة التجارب والتعلم داخل المنظمة، مما يتطلب تناسقاً بين الموارد مما يشكل عائقاً للانتقال بين المنظمات.

كذلك فقد ناقشت بعض الدراسات أهمية مواءمة إدارة الجودة الشاملة طبقاً للنظرة المستندة للسوق، والتي بينت أن إدارة الجودة الشاملة تركز على أربعة محاور تتمثل في: خلق ميزة في

السوق، و تحسين كفاءة المنتج، وزيادة موثوقية المنتج. وهذه المكونات تشكل عاملاً أساسياً في توجه المنظمة وبيئتها مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية (Reed, Lemak,and Mero, 2000).

و حيث إن هدف هذه الدراسة هو بيان تأثير استراتيجية الأعمال بأبعادها على إدارة الجودة الشاملة وبالتالي مدى الأثر على الأداء المؤسسي، ومن هنا جاء بناء أنموذج الدراسة لربط هذه المتغيرات بعضها ببعض وتوضيح العلاقة بينها.

قبل توضيح النموذج الخاص بالدراسة لا بد من الإشارة إلى العديد من النماذج السابقة في هذا السياق والتي استعان بها الباحث.

حيث قام (Joo Y. Jung) بتطوير نموذج والذي يبين فيه العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لإدارة المشاريع الدولية وذلك بالتركيز على استراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة الكلفة.

كما طور Phongpetra & Johri (2009) نموذج يبين فيه أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المؤسسي من خلال قياس الأبعاد التالية (العائد على الاستثمار، العائد على عوائد المساهمين، العائد على استثمار رأس المال، القيمة الاقتصادية المضافة).

وقام ايضاَ (2004, Prajogo & shoal) بتوضيح أثر استراتيجية المنظمة على الأداء المؤسسي بالتركيز على (جودة المنتج، وابتكار منتجات واجراءات داخل المنظمة) من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوضيح أثرها كمتغير وسيط.

وطور Nandakumar , Ghobadian , O'Rrgan (2009) نموذج يوضح العلاقة بين استراتيجية الأعمال (قيادة الكلفة، التمايز) وتأثيرها على الأداء المؤسسي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

3-1 طبيعة الدراسة

3-2 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

3-4 مصادر الحصول على البيانات

3-5 أداة الدراسة

3-6 قياس متغيرات الدراسة

3-7 اختبار صدق أداة الدراسة

3-8 اختبار ثبات أداة الدراسة

3-9 إجراءات الدراسة

3-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة

3-11 حدود ومحددات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، كما يبّين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة والإجراءات التي نُفذت بها الدراسة، بالإضافة إلى الطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

3–1 طبيعة الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المُراد الحصول عليها من آراء المشاركين ضمن عينة الدراسة، ومن خلال الأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عنها، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة وذلك لوصف اتجاهات الشركات المبحوثة نحو مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تصنيف الشركات طبقاً لاستراتيجية الأعمال. أما المنهج التحليلي فسيتم توظيفه بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من المصانع الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية، ونظراً لكبر وتشتت عناصر مجتمع الدراسة فقد اقتصرت الدراسة على المصانع الغذائية في واعتمد الباحث مصانع المواد الغذائية في كل من المحافظات التالية (عمان، الزرقاء، مأدبا، الكرك) لتركز هذه المصانع في تلك المحافظات، وطبقاً للتقارير الصادرة عن لجنة التوعية والتوجيه والرقابة على

القطاع الصناعي (www.jfda.jo) فقد بلغ حجم المجتمع (470) مصنع والعامل منها فعلياً(380) مصنع وتعمل في المجالات التالية:

1. قطاع الحليب ومنتجاته.
2. قطاع اللحوم ومنتجاته.
3. قطاع العصائر.
4. قطاع الشوكولاته والسكاكر.
5. قطاع الأغذية المعلبة.

تم استخدام عينة عشوائية طبقاً للقانون التالي لتحقيق أهداف الدراسة:

$$no = \frac{(z)^2 (pq)}{e^2} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots (1)$$

حيث:

no: حجم العينة.

Z: قيمة z الجدولية عند مستوى ثقة 95%.

P: نسبة النجاح. ونظرا لعدم المعرفة المسبقة بنسبة النجاح لذا سيتم التعويض عنها بقيمة 0.5 وهي النسبة الأكثر ملائمة لحساب حجم العينة (Berenson and Levine,1999,p347)

e: خطأ المعاينة المسموح به.

وبالتعويض في المعادلة (1) يتضح ان حجم العينة يساوي 384 على النحو التالي:

$$no = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

ونظرا لأن حجم العينة المختارة أكبر من 5% من حجم مجتمع الأفراد المبحوثين، لذا تم اســتخدام معامل التصحيح طبقا للقانون التالي:

$$n = \frac{no\ N}{no + (N-1)} \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (2)$$

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

no: حجم العينة المحدد طبقا للمعادلة (1)

وفي التعويض في المعادلة (2) يتضح أن حجم العينة الذي ستتم دراسته يساوي:

$$n = \frac{(384)\ (380)}{384 + (380-1)} = 191$$

وقد تألفت وحدة المعاينة من المديرين العامين أو مديري الإنتاج أو مدير الجودة في الشركات العاملة في قطاع الأغذية، وتم توزيع (191) استبانة، واسترد منها (151) استبانة، منها(6) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي، وعدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي هي(145) استبانة وهذه تشكل ما نسبته (75.9%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

3-4 مصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين في جمع البيانات وهي:

اولاً: البيانات الثانوية:

لتكوين الإطار النظري للدراسة وأداة جمع البيانات، تم الرجوع إلى المصادر المتمثلة بالكتب والدوريات والأبحاث العلمية المحكمة والرسائل الجامعية التي تتناول موضوع استراتيجية الأعمال وانعكاسها على الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الاعتماد على بعض المواقع الالكترونية على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

ثانياً: البيانات الأولية:

اعتمد الباحث استبانة خاصة بالدراسة وتم تطويرها بغرض جمع المعلومات من المصادر الأولية واشتملت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

3-5 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة لقياس المتغيرات المنبثقة من فرضيات ونموذج الدراسة، حيث غطّت الاستبانة الجوانب التالية:

أولاً: تتضمن البيانات العامة والمتعلقة بالخصائص الشخصية والعلمية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة في مجال العمل عموماً، والإدارة بشكل خاص.

ثانياً: تتضمن البيانات المتعلقة بخصائص المصنع، من حيث رأس المال، وعدد العاملين، وسنة التأسيس.

ثالثاً: تتضمن فقرات الاستبانة (**73**) فقرة، تهدف إلى قياس أثر استراتجيات الأعمال على الأداء المؤسسي، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3-1: الفقرات من 1-11 خصصت لقياس استراتيجية الأعمال، التي قسمت لاستراتيجتي التمايز المقاسة بالفقرات 1-6 وقيادة التكلفة المقاسة بالفقرات 7- 11.

3-2: الفقرات من 12 – 63 خصصت لقياس متغير إدارة الجودة الشاملة بأبعاده الثمانية.

3-3: الفقرات المتبقية من 64- 73 خصصت لقياس الأداء المؤسسي.

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال إعطاء كل من الإجابات:

موافق بشدة : خمس درجات.

موافق : أربع درجات.

محايد: ثلاث درجات.

غير موافق: درجتين.

غير موافق بشدة : درجة واحدة.

6-3 قياس متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة بصورة أساسية على: متغير مستقل واحد يتمثل باستراتيجات الأعمال (استراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة الكلفة)، وعلى متغير تابع واحد، يتمثل في الأداء المؤسسي.

كما افترضت الدراسة بأن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها هي متغير وسيط، وقد تم قياس هذه المتغيرات على النحو التالي:

<u>**اولاً: استراتجيات الأعمال:**</u>

اشتمل هذا المتغير على (11) فقرة تقيس أول 6 فقرات منها استراتيجية قيادة الكلفة فيما تقيس البقية استراتيجية التمايز، حيث تم تطويره من خلال الاستعانة بعدد من الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات الأعمال:

Nandakumar,M.K ; Ghobadian,Abby and O'Regan,Nicholas(2010)

ويبين الجدول رقم (3-1) توزيع فقرات الاستبانة على هذا المتغير.

جدول (3-1)

توزيع فقرات الاستبانة على متغير استراتجيات الأعمال

المتغير	العبارات
استراتيجية التمايز	6-1
استراتيجية قيادة التكلفة	11 -7

ثانياً:إدارة الجودة الشاملة:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، فقد لاحظ الباحث عدم وجود اتفاق على أبعاد قياس الجودة الشاملة. لذا فقد اعتمد الباحث إلى بحث كافة الأبعاد في دراسات ذات العلاقة بصميم الدراسة الحالية: (Prajogo, Daniel and Sohal, (2004); Ologunde, A. Olusola, (2012);Jung, Wang, and Wu, (2009); Jung,Yunis and Chen, (2009)

وبناءً على ذلك فقد تم قياس متغير إدارة الجودة الشاملة من خلال 8 أبعاد أساسية:

الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، و**التركيز على العميل**، و**التحسين المستمر للعمليات، والتدريب والتطوير، والعلاقة مع الموردين، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين**، حيث تم تحديد هذه الأبعاد، بعد الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، بحيث شملت هذه الأبعاد أغلب ما طرح بالدراسات السابقة ومنها بدر (2009)، الطراونة والبلبيسي (2002)، الهيتي والمعشر (2002).

ويبين الجدول (3-2) توزيع فقرات الاستبانة على هذا المتغير بأبعاده

جدول (3-2)

توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات إدارة الجودة الشاملة

البعد	الفقرات
التزام والدعم من قبل الإدارة العليا	12 - 18
التركيز على العميل	19 - 23
التحسين المستمر	24 -28
التدريب والتطوير	29 - 34
العلاقة مع الموردين	35 - 41
استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة	42 - 50
بناء فرق العمل	51 - 55
مشاركة وتمكين العاملين	56 - 63

ثالثاً: الأداء المؤسسي:

يشتمل هذا المتغير على (10) فقرات تقيس الأداء المؤسسي، حيث تمت الاستعانة بعدد الدراسات السابقة وأهمها (Helaly,2012) وترجمة بعض الفقرات مع إجراء بعض التعديلات لتتواءم وطبيعة الدراسة الحالية، ويبين الجدول (3-3) توزيع فقرات الاستبانة على هذا المتغير.

جدول (3-3)

توزيع فقرات الاستبانة على متغير الأداء المؤسسي

البعد	العبارات
الأداء المؤسسي	64 - 73

3-7 اختبار صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

قدمت أداة الدراسة لمجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، والبالغ عددهم 6 **(انظر الملحق رقم 2)**، طُلب منهم مراجعة أداة الدراسة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقد قام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى أغلب التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وحذف أو دمج بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري للأداة، واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

وقد خرجت الاستبانة بصورتها النهائية **(انظر الملحق رقم 1)**.

الصدق البنائي:

حيث استخدم تحليل العوامل (Principal Components Factor Analysis) للتحقق مما إذا كانت الأداة قادرة على قياس مضمونها النظري الذي جاءت من أجله، وضمن تحليل العوامل هذا استخدمت عدة مقاييس أهمها:

1. **KMO** (Kaiser-Mayers-Olkin): حيث يحدد درجة الترابط الداخلي بين أبعاد متغيرات الدراسة، وفيما إذا كان مناسباً إخضاعها لتحليل العوامل، بمعنى آخر قيمة KMO تحدد ما إذا كان بعد من أبعاد متغير ما مفسراً او متنبأ به من قبل الأبعاد الأخرى لنفس ذلك المتغير أم لا، عند مستوى دلالة ما. وتتراوح قيمة KMO بين (0–1)، ويتم بموجبها استثناء الأبعاد التي حصلت على قيمة KMO أقل من (0.5)(Nguyen,2006)، وعند النظر إلى الجدول رقم (3–5) و الذي يبين نتائج اختبار صدق وثبات الأداة، نجد أن كل أبعاد متغيرات الدراسة المقاسة بالاستبانة تصلح لأن تخضع لتحليل العوامل، لأن قيم (KMO) تراوحت بين (0.554–0.815).

2. **نسبة التباين وتحميل العوامل:** حيث تظهر نسبة التباين المقدار الذي تفسر به الفقرة بالعامل أو البعد الذي تعود إليه، أما تحميل العوامل فهو المقصود من اختبار تحليل العوامل، حيث أن الفقرة الحاصلة على قيمة معامل تحميل يزيد عن (0.40) تعتبر صادقة بنائياً (Hair *et. al*,1955). وعند النظر إلى جدول الملحق رقم (2) نجد أن معامل التحميل للفقرات الخاصة باستراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة الكلفة قد تراوح بين (0.500–

0.808) بنسبة تباين مفسر (38.513).وهذا يعني أن فقرات الأداة الخاصة باستراتيجيات الأعمال توصف بالصدق البنائي.

أما معامل التحميل للفقرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فقد تراوح حسب الأبعاد كالآتي:

1. **الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا:** بين (0.528−0.821) بنسبة تباين مفسر (52.058) وهذا يعني أن فقرات الأداة الخاصة بالالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا توصف بالصدق البنائي.
2. **التركيز على العميل:** بين (0.488−0.809) بنسبة تباين مفسر (53.594) وهذا يعني أن فقرات الأداة الخاصة بالتركيز العميل توصف بالصدق البنائي.
3. **التحسين المستمر للعمليات:** بين (0.648−0.769) بنسبة تباين مفسر (54.106) وهذا يعني أن فقرات الأداة الخاصة بالتحسين المستمر للعمليات توصف بالصدق البنائي.
4. **التدريب والتطوير:** بين (0.639−0.880) بنسبة تباين مفسر (61.635) وهذا يعني أن فقرات الأداة الخاصة بالتدريب والتطوير توصف بالصدق البنائي.
5. **العلاقة مع الموردين:** بين (0.62−0.718) بنسبة تباين مفسر (33.755) وهذا يعني أن فقرات الأداة الخاصة بالعلاقة مع الموردين توصف بالصدق البنائي.
6. **استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة:** بين (0.659−0.788) بنسبة تباين مفسر (51.323) وهذا يعني أن فقرات الأداة الخاصة باستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة توصف بالصدق البنائي.

7. **بناء فرق العمل:** بين (0.717–0.891) بنسبة تباين مفسر (68.014) وهذا يعني أن فقرات الأداة الخاصة ببناء فرق العمل توصف بالصدق البنائي.

8. **مشاركة وتمكين العاملين:** بين (0.563–0.836) بنسبة تباين مفسر (55.150) وهذا يعني أن فقرات الأداة الخاصة بمشاركة وتمكين العاملين توصف بالصدق البنائي.

3-8 اختبار ثبات أداة الدراسة:

يشير هذ المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60) (Sekaran, 2006: 311)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة الجدول (3-6). نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت (0.704 –0.808)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم(3-4)

معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

ابعاد الدراسة		معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
استراتجيات الأعمال	الكلفة	0.666
	التمايز	0.714
	الثبات الكلي	0.760
إدارة الجودة الشاملة	الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا	0.840
	التركيز على العميل	0.764

معامل الثبات(ألفا كرونباخ)	ابعاد الدراسة	
0.784	التحسين المستمر للعمليات	
0.871	التدريب والتطوير	
0.873	العلاقة مع الموردين	
0.879	استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة	
0.881	بناء فرق العمل	
0.875	مشاركة وتمكين العاملين	
0.957	**الثبات الكلي**	
0.895	**الثبات الكلي**	**الأداء المؤسسي**
0.952	**الثبات الكلي لأداة الدراسة**	

3-9 إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالتنسيق، والاتصال، وزيارة المصانع الغذائية المعنية بالدراسة، والبالغ عددها (191)، وبعد توضيح الهدف من الدراسة للمعنيين، وافقوا على توزيع الاستبانات على المدراء و إجراء الدارسة الحالية في تلك المصانع. حيث تم وضع هاتف الباحث والايميل الخاص به لاستقبال أيّة استفسارات تتعلق بالاستبانة.

تم توزيع ما مجموعه (191) استبانة استرجع منها (145) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (75.9%) ويرجع السبب في ذلك إلى عدم إرجاع الاستبانات من قبل البعض، واستغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات مدة شهر واحد خلال الفترة من 2013/4 إلى 2013/5.

3-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث برنامج SPSS في التحليل الإحصائي والذي اعتمد في التحليل الإحصائي في الكثير من الأبحاث المحكمة والمنشورة، واتبّع الباحث من خلاله الأساليب الإحصائية التالية:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures)**

- التكرارات والنسب المئوية: لتوضيح خصائص مجتمع الدراسة موزعة حسب الفئات للمتغيرات الشخصية أو للمتغيرات المتعلقة بالتعامل الإلكتروني.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى كل من المتغير المستقل (استراتيجية الأعمال بأبعاده) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) والمتغير الوسيط (إدارة الجودة الشاملة) وترتيب فقرات أبعاد متغيرات الدراسة.

2. **مقاييس الاحصاء التحليلي:**

- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي، والممثل في الفرضية الأولى.

- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية الأعمال في إدارة الجودة الشاملة، والمتمثل في الفرضية الثانية.

- تحليل الانحدار المتعدد، لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة، في الأداء المؤسسي والمتمثل في الفرضية الثالثة.

- تحليل الانحدار الهرمي، لاختبار الفرضية الرابعة، والمتصلة باختبار أثر متغير إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين استراتيجيه الأعمال والأداء المؤسسي.

توزع هذا الاختبار على أربع مراحل:

في الأولى يتم دراسة أثر المتغير المستقل، في المتغير التابع.

وفي الثانية يتم دراسة أثر المتغير المستقل في المتغير الوسيط.

وفي الثالثة يتم دراسة أثر المتغير الوسيط في المتغير التابع.

وفي المرحلة الرابعة يتم إدخال المتغير الوسيط إلى نموذج الانحدار بعد إدخال المتغير المستقل، فإذا قلَّ تأثير المتغير المستقل فهذا يعكس وجود أثر للمتغير الوسيط ضمن أنموذج الدراسة.

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- اختبار تحليل العوامل لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.

إضافة إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
(3.5 فما فوق)	**(3.49−2.5)**	**(2.49 وأقل)**

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من(3.5) فيكون المتوسط الحسابي مرتفعًا، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5–3.49) فيكون متوسطًا، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون منخفضًا.

3–11 حدود ومحددات الدراسة:

أولا: حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المصانع الغذائية في العاصمة عمان والزرقاء ومأدبا في المملكة الأردنية الهاشمية، كأكبر تجمع للقطاع الغذائي الصناعي.

2. **الحدود الزمنية:** اقتصرت هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي قام فيها الباحث بالدراسة الميدانية خلال الفصل الفترة من 2013/3 إلى 2013/6.

3. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على ممثلي الإدارة العليا لعينة الدراسة خلال فترة الدراسة.

ثانياً: محددات الدراسة:

وتمثلت بما يلي:

1. محدودية الدراسات التي تتناول أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة

2. عاملي الوقت والجهد: تمت عملية المسح الميداني بطريقة فردية إضافة إلى انشغال بعض أفراد عينة الدراسة، ورغبتهم في اخذ الوقت الكافي في تعبئة الاستبانة، الأمر الذي أثر على تقدم سير العمل في بعض مراحل الدراسة.

3. عدم التعاون الكافي من قبل بعض المصانع الغذائية.

4. اضطرار الباحث في بعض الأحيان لزيارة بعض المصانع الغذائية لمرات عديدة، وفي أوقات مختلفة، واتباع أسلوب المقابلة الشخصية، في تعبئة الاستبانات، وذلك لشرح وإيضاح كل ما يتعلق بمحتوى ومضمون فقرات الاستبانة.

البعد	الفقرات	معامل التحميل	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO
استراتيجية قيادة الكلفة	تركز إدارة المصنع على تخفيض التكاليف بشكل واسع.	0.702	2.311	38.513	0.554
	تمارس الإدارة رقابة شديدة على التكاليف الإدارية والمصاريف البيعية	.8080			
	يركز المصنع على فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية	.5990			
	يعمل المصنع بالطاقة الانتاجية القصوى إذا دعت الحاجة لذلك.	.5150			
	يسعى المصنع إلى توفير منتجاتها بأسعار منافسة	.5000			
	يهتم المصنع بتأمين المواد الخام اللازمة للإنتاج بأسعار منافسة	0.541			
استراتيجية التمايز	يتميز ما تقدمه الشركة بمواصفات فريده عما يقدمه المنافسون.	.6300	2.438	48.763	0.692
	يتم تطوير المنتجات حسب حاجات الزبائن	.8570			
	يعمل المصنع دائماً على تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة لتلبية رغبات المستهلكين	.6830			
	يعي المصنع أهمية عنصري الدعاية والإعلان لتسويق منتجاتها.	.4900			
	يعمل إدارة المصنع على تطوير صورة ايجابية عن المصنع وبناء علامة تجارية قوية في اذهان المستهلكين	.7750			
الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	.7680	3.664	058.52	0.745
	تجسد التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة من خلال سياسة مكتوبة ومعلنة	.6130			
	تعتمد الإدارة العليا نمطاَ قيادياَ يتلائم مع منهج إدارة الجودة الشاملة	.5280			
	تهتم الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج	.7770			

البعد	الفقرات	معامل التحميل	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO
	تسعى الإدارة العليا لبناء سمعة بأنها تتميز بالجودة والاتقان	.7530			
	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر والتسهيلات والمعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة	.7450			
	تراقب الإدارة العليا وتتابع مسار برامج الجودة	.8210			
التركيز على العميل	تقوم المصنع بدراسة مستمرة لحاجات ورغبات العملاء	.7670			
	يتم متابعة شكاوي العملاء باهتمام، وتقديم الحلول المناسبة لها	.7480			
	تلتزم المصنع بتحقيق الرضا لعملائها وتقيسه باستمرار	.8090	80.62	594.53	0.708
	ينظر العاملون في المصنع الى بعضهم بعضاَ كعملاء داخليين	.4880			
	تعمل المصنع على تصميم العمل بشكل يحقق رغبات العملاء	.7990			
التحسين المستمر للعمليات	تسعى المصنع باستمرار لادخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها	.7380			
	التحسين المستمر يعتبر ثقافة وسلوك لدى كل فرد في المصنع	.7620			
	يهتم المصنع باستمرار توفير الالات والمعدات المتطورة تكنولوجياَ لرفع مستوى جودة المنتج	.7550	705.2	106.54	0.648
	يقوم المصنع بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات اكثر الشركات نجاحاَ	.7690			
	يهتم المصنع بتبسيط الاجراءات باستمرار والغاء الانشطة والأعمال غير الضرورية	.6480			
التدريب والتطوير	يعمل المصنع على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف التي يحتاجونها	.8620	3.698	61.635	0.782
	تهدف برامج التدريب في المصنع الوصول الى مستوى عال من الجودة	.7710			
	التدريب عملية مستمرة في المصنع بما يكفل تحسين مستوى الجودة	.8800			

البعد	الفقرات	معامل التحميل	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO
	تستهدف برامج التدريب كل العاملين في المصنع	.7720			
	تحدد إدارة المصنع المخصص المالي اللازم لتنفيذ برامج التدريب	.7630			
	يكافأ العاملون في المصنع عند تعلمهم مهارات جديدة	.6390			
العلاقة مع الموردين	يخطط المصنع لإقامة علاقات طويلة الأمد مع مورديه	.4390	2.363	33.755	0.646
	يعتمد المصنع في اختيار الموردين على اساس الاقل سعراً	0.62			
	يتم اختيار الموردين وفقاَ لمعايير محددة تناسب التوجه نحو الجودة	.7020			
	يعتمد المصنع على مجموعة من الموردين عند شراء احتاجاتها من المواد الاولية	.7180			
	يتعامل كل قسم في المصنع مع القسم الذي يسبقه في العملية الانتاجية كمورد داخلي	.6380			
	يحتفظ المصنع بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردين وجودة منتجاتهم	.6510			
	يساهم الموردون في تطوير المنتجات الجديدة للمنظمة	.5720			
استخدام نظام الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة	يتم استخدام ادوات القياس الملائمة للرقابة على الجودة اثناء عملية التصنيع	.6720	4.619	51.323	0.813
	تستخدم مخططات السيطرة في الرقابة على الجودة اثناء عملية التصنيع	.7090			
	تستخدم الاساليب الإحصائية في الكشف على التباين و الانحراف في العملية الانتاجية	.6840			
	يتم مراجعة وتحديث اساليب القياس والرقابة على الجودة	.7500			
	يتم اخذ عينات ملائمة من الانتاج اثناء عملية التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة	.7880			

البعد	الفقرات	معامل التحميل	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO
	يتم اخذ عينات من المنتج النهائي للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة	.7260			
	يستخدم المصنع السجلات (اليدوية اوالمحوسبة) لتدوين نتائج الفحص والاختبار بهدف الاستفادة منها مستقبلاَ.	.7350			
	يقارن المصنع بين مستويات جودة انتاجها وجودة انتاج منافسيها	.7160			
	يستخدم المصنع المقارنة المرجعية لتحسين منتجات المصنع	.6590			
بناء فرق العمل	تستخدم فرق العمل في حل المشاكل او تحسين العمليات	.8010	3.401	68.014	0.776
	تمنح فرق العمل الصلاحيات والمرونة الكافية لحل المشاكل	.8650			
	تشجع الإدارة العليا فرق العمل وتدعمها وتحفزها	.8910			
	يقوم المصنع على تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في الاقسام المختلفة	.8390			
	تقوم الشركة بتدريب العاملين على اساليب العمل الجماعي	.7170			
مشاركة وتمكين العاملين	يتم اخذ راي المتأثرين بالقرارات (من العاملين) قبل تنفيذها	.6830	4.412	55.150	0.851
	يشارك العاملون في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة	.5630			
	يخول العاملون السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة باعمالهم	.6210			
	توفر إدارة المصنع الظروف والسمتلزمات التي يطلبها العاملون لاداء مهامهم	.7950			
	تسعى إدارة المصنع لجعل الفرد يشعر بالثقة بالنفس والفخر بالعمل وقبول تحمل المسؤولية والمخاطرة	.8360			

البعد	الفقرات	معامل التحميل	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO
	يتم ايصال المعلومات للعاملين بالمصنع ليتعرفوا على انجازات برامج تحسين الجودة	.8120			
	يتم إشراك العاملين في النقاش حول اسباب انخفاض الجودة (إذا حصل ذلك)	.8070			
	يشجع العاملون لتقديم مقترحاتهم الخاصة لدعم برامج الجودة	.7750			
الأداء المؤسسي	مدى تطور اداء المصنع بشكل عام	.5240	5.212	52.124	0.811
	مدى الرضا الوظيفي	.5220			
	مدى (زيادة، تطور) الحصة السوقية	.7300			
	مدى زيادة المبيعات	.7510			
	قيمة العائد على الاستثمار	.8590			
	قيمة العائد من المبيعات	.8420			
	قيمة السيولة المتوفرة	.8090			
	قيمة التدفق المالي المتوفرة	.8380			
	قيمة الربح	.7120			
	الروح المعنوية للموظفين في المصنع	.5080			

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة واختبار الفرضيات:

مقدمة

4-1 النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة

4-2 النتائج المتعلقة بوصف خصائص مفردات عينة الدراسة

4-3 عرض وتحليل نتائج الدراسة

4-3-1 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول استراتيجية الأعمال
4-3-2 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة
4-3-3 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي
4-4 اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة واختبار الفرضيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة، كما يتناول وصف استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومتغيراتها، كما يشتمل الفصل في الجزء الأخير على اختبار الفرضيات التي تسعى الدراسة للإجابة عنها.

4-1 الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة التي تم تغطيتها في الجزء الأول من الاستبانة، كما هو مبين في الجدول رقم (4-1):

الجدول رقم (4-1)

التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	113	%77.9
	أنثى	32	%22.1
	المجموع	**145**	**% 100**
المتغير	**الفئات**	**التكرار**	**النسبة المئوية**
العمر	30 سنة فأقل	24	%16.6
	31- 40 سنة	60	%41.4
	41-50 سنة	40	%27.6
	50 سنة فأكثر	21	%14.5
	المجموع	**145**	**%100**

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
%31	45	دبلوم متوسط فأقل	المؤهل العلمي
%44.8	65	بكالوريوس	
%19.3	28	ماجستير	
%4.8	7	دكتوراه	
%100	**145**	**المجموع**	

أولا: النوع الاجتماعي

تشير البيانات الواردة في الجدول (4-1) إلى أن (77.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (22.1%) من أفراد عينة الدراسة هي من الإناث. وهذه النتيجة تعكس أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى عوامل طبيعة العمل وطول فترة الدوام، التي تحد من إمكانية أن تعمل المرأة في قطاع الدراسة، وهي المصانع الغذائية.

ثانيا: العمر:

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4-1) أن نسبة الذين لا تتجاوز أعمارهم 30 سنة بلغت (16.6%) وأن أقل من نصف أفراد العينة بقليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين (31 -40) سنة أي ما نسبته (41.4%)، وأن ما نسبته (27.6%) من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم بين (41-50)، أما ممن تجاوزت أعمارهم 50 سنة فقد كانت بنسبهم(14.5 %) فقط، وهذه النتيجة تعكس أن أكثر من (80%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن أعمارهم دون الخمسين سنة، مما يعطي مؤشرا على أن نسبة العاملين بالمصانع الغذائية في معظمهم من الشباب.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

تشير البيانات الواردة في الجدول (4-1) بأن ما نسبته (31%) من مجموع أفراد العينة يحملون دبلوم متوسط فأقل وأن ما نسبته (44.8%) من مجموع أفراد العينة هم من حملة درجة بكالوريوس, في حين كانت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير هي (19.3 %)، أما من حملة شهادة الدكتوراه فقد كانت بنسبة (4.8%)، وهذه النتيجة تعكس أن أغلب العاملين في المصانع الغذائية مؤهلون علمياً، وقادرون على التعامل مع متطلبات التصنيع الحديثة، والتطبيقات التصنيعية الغذائية المختلفة.

4-2 الخصائص المتعلقة بالعاملين بالمصانع الغذائية لمفردات عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (4-2) وصفاً لخبرات مفردات عينة الدراسة في العمل في المصانع الغذائية.

الجدول رقم (4-2)

التكرارات والنسب المئوية لخصائص مفردات عينة الدراسة في المصانع الغذائية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية في الإدارة	5 سنوات فأقل	24	%16.6
	6 – 10 سنة	57	%39.3
	11 – 15 سنة	32	%22.1
	15 سنة فأكثر	32	%22.1
	المجموع	**145**	**%100**
الخبرة في مجال العمل	10 سنوات فأقل	59	%41.7
	11 – 15 سنة	37	%25.5
	16 – 20 سنة	15	%10.3

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
%23.4	34	20 سنة فأكثر	
%100	**145**	**المجموع**	
%48.3	70	إدارة عليا	**المستوى الاداري**
%24.8	36	مدير انتاج	
%26.9	39	مدير جودة	
%100	**145**	**المجموع**	

رابعاً: الخبرة العملية في الإدارة:

تشير البيانات في الجدول رقم (4-2) بأن نسبة من تتراوح سنوات الخبرة العملية في الإدارة لخمس سنوات فأقل (16.6%) من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة من تتراوح سنوات الخبرة العملية في الإدارة بين ست سنوات وعشرة سنوات (39.3%)، في حين كان ما نسبته (22.1 %) من أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم العملية في الإدارة بين إحدى عشر سنة وخمس عشرة سنة، وبلغت نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم العملية في الإدارة خمسة عشر سنة فأكثر (22.1%) وهذه النتيجة تشير إلى توفر الخبرة والقدرة، لدى العاملين في مجال الإدارة في الصناعات من جانب، وإلى تطور قطاع الصناعات الغذائية من جانب آخر، وهذا الطرح يتناسب مع نتائج التقرير الصادر عن غرفة صناعة عمان ووزارة الصناعة والتجارة لعام 2012.

خامساً: الخبرة في مجال العمل:

تشير البيانات في الجدول (4−2) بأن أغلب أفراد العينة ممن يمتلكون خبرة في مجال العمل لعشر سنوات فأقل بلغت نسبتهم (41.7%)، في حين بلغت نسبة من يمتلكون خبرة في مجال العمل لأحد عشرة سنة وخمس عشرة سنة (25.5%)، وبلغت نسبة من يمتلكون خبرة في مجال العمل لست عشرة سنة وعشرين سنة (10.3%)، أما من يمتلكون خبرة في مجال العمل لعشرين سنة فأكثر فبلغت نسبتهم (23.4%)، وهذه النتيجة بحد ذاتها تبين أن تراكم الخبرات العملية في مجال الصناعات الغذائية يتوزع، وبشكل منطقي، ما بين جميع الشرائح المدروسة، مما يعمل على نقل الخبرة ما بين الاجيال المتعاقبة، مما له انعكاس ايجابي على مستوى الصناعة نفسها، وتبادل المعلومة بشكل سلس وعلمي.

سادساً: المستوى الإداري:

تشير البيانات في الجدول (4−2) بأن نسبة العاملين في الإدارة العليا بلغت (48.3%)، أما نسبة الذين يعملون كمدير انتاج فقد بلغت (24.8%)، في حين بلغت النسبة (26.9%) للأفراد الذين يعملون كمديري جودة.

4−3 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يستعرض هذا الجزء بيان استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد وعناصر ومتغيرات الدراسة، والمتمثلة في استراتيجية الأعمال (استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمايز) وإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي وذلك على النحو التالي:

4-3-1 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول استراتيجية الأعمال:-

أولا: استراتيجية قيادة التكلفة

جدول رقم (4-3)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستراتيجية الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة)

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
1	تركز إدارة المصنع على تخفيض التكاليف بشكل واسع.	4.35	0.777	مرتفع	5
2	تمارس الإدارة رقابة شديدة على التكاليف الإدارية والمصاريف البيعية	4.32	0.654	مرتفع	6
3	يركز المصنع على فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية	4.52	0.613	مرتفع	1
4	يعمل المصنع بالطاقة الانتاجية القصوى إذا دعت الحاجة لذلك	4.42	0.787	مرتفع	2
5	يسعى المصنع إلى توفير منتجاته بأسعار منافسة	4.40	0.595	مرتفع	3
6	يهتم المصنع بتأمين المواد الخام اللازمة للإنتاج بأسعار منافسة	4.38	0.591	مرتفع	4
	المتوسط العام	**4.39**	**0.669**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4−3) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة) قد تراوحت بين (4.32−4.52)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.39) مما يشير إلى اهتمام الإدارة العليا بفعالية وكفاءة العمليات التي تساعد على إنتاج منتجات بجودة عالية، واتقان، وبأقل التكاليف.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسطين كانا " **يركز المصنع على فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية** " بمتوسط حسابي قيمته (4.52) وبانحراف معياري (0.613) " **يعمل المصنع بالطاقة الانتاجية القصوى إذا دعت الحاجة لذلك** " بمتوسط حسابي قيمته (4.42) وبانحراف معياري (0.787)، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن الإدارة العليا في المصانع المبحوثة، تركز على فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية داخل المصنع، وبكلفة قليلة، مما يحقق حاجات ورغبات العملاء، وذلك حتى لو تداعيت أدت الظروف لاستخدام الطاقة الإنتاجية القصوى

ثانيا: استراتيجية التمايز

جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستراتيجية الأعمال (استراتيجية التمايز)

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
7	يتميز ما تقدمه الشركة بمواصفات فريده عما يقدمه المنافسون.	4.42	0.653	مرتفع	1
8	يتم تطوير المنتجات حسب حاجات الزبائن	4.27	0.731	مرتفع	3
9	يعمل المصنع دائماً على تطوير منتجاته وابتكار منتجات جديدة لتلبية رغبات المستهلكين	4.22	0.730	مرتفع	4
10	يعي المصنع أهمية عنصري الدعاية والإعلان لتسويق منتجاتها.	3.93	0.838	مرتفع	5
11	تعمل إدارة المصنع على تطوير صورة إيجابيةعن المصنع وبناء علامة تجارية قوية في أذهان المستهلكين	4.40	0.649	مرتفع	2
	المتوسط العام	**4.28**	**0.711**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4-4) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية الأعمال (استراتيجية التمايز) قد تراوحت بين (3.93-4.42)، حيث بلغ المتوسط العام

لفقرات هذا البعد (4.28) مما يشير إلى رغبة الإدارة العليا، بتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمصانع المنافسة.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسطين كانا " **يتميز ما تقدمه الشركة بمواصفات فريده عما يقدمه المنافسون** " بمتوسط حسابي قيمته (4.42) وبانحراف معياري (0.653) " **تعمل إدارة المصنع على تطوير صورة ايجابية عن المصنع وبناء علامة تجارية قوية في اذهان المستهلكين** " بمتوسط حسابي قيمته (4.40) وبانحراف معياري (0.649)، ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن الإدارة العليا تسعى إلى تقديم منتجات إلى السوق بمواصفات فريدة مقارنة بالمنافسين، وكذلك سعي الإدارة العليا لاستخدام أفضل التطورات التكنولوجية، لتقديم منتجات تحقق رغبات وحاجات العملاء، وخلق صورة ايجابية في أذهانهم، مما يسهل حصول الإدارة العليا على ميزة تنافسية.

4-3-2 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة:-

تم قياس متغير إدارة الجودة الشاملة، من خلال ثمانية أبعاد رئيسية هي (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، التدريب والتطوير، العلاقة مع الموردين، استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، بناء فرق العمل، مشاركة وتمكين العاملين)، ويبين الجزء التالي وصف استجابات أفراد العينة على النحو التالي:

أولا: الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا)

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
12	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.44	0.665	مرتفع	3
13	تجسد التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة من خلال سياسة مكتوبة ومعلنة	4.28	0.781	مرتفع	7
14	تعتمد الإدارة العليا نمطاً قيادياً يتلائم مع منهج إدارة الجودة الشاملة	4.29	0.688	مرتفع	6
15	تهتم الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج	4.54	0.666	مرتفع	2
16	تسعى الإدارة العليا لبناء سمعة بأنها تتميز بالجودة والاتقان	4.55	0.644	مرتفع	1
17	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر والتسهيلات والمعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة	4.29	0.755	مرتفع	5
18	تراقب الإدارة العليا وتتابع مسار برامج الجودة	4.35	0.703	مرتفع	4
	المتوسط العام	**4.39**	**0.700**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4-5) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير إدارة الجودة الشاملة (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا) قد تراوحت بين (4.28-4.55)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.39) مما يشير إلى رغبة كافة الإدارات في المصانع المبحوثة،

تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والسعي للحصول على أرقى الشهادات العالمية (الايزو) التي توفر للمصانع المبحوثة، السمعة الجيدة على مستوى النطاق المحلي، أو او النطاق العالمي.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسطين كانا " **تسعى الإدارة العليا لبناء سمعة بأنها تتميز بالجودة والاتقان** " بمتوسط حسابي قيمته (4.55) و" **تهتم الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج** " بمتوسط حسابي قيمته (4.54)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة العليا على ببناء، وترسيخ سمعة حسنة، بالنسبة للمنتجات، والمحافظة على جودتها، ونحسينها، أي الاتقان في تحسين المنتجات لتلبية رغبات المستهلكين وحاجاتهم.

ثانيا: التركيز على العميل:

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل)

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
19	يقوم المصنع بدراسة مستمرة لحاجات ورغبات العملاء	4.31	.6510	مرتفع	3
20	يتم متابعة شكاوي العملاء باهتمام، وتقديم الحلول المناسبة لها	4.36	.6950	مرتفع	2
21	يلتزم المصنع بتحقيق الرضا لعملائه وتقيسه باستمرار	4.37	.6340	مرتفع	1
22	ينظر العاملون في المصنع الى بعضهم بعضاَ كعملاء داخليين	4.07	.8170	مرتفع	5
23	يعمل المصنع على تصميم العمل بشكل يحقق رغبات العملاء	4.20	.7950	مرتفع	4
	المتوسط العام	**4.26**	**0.718**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4-6) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التركيز على العميل، قد تراوحت بين (4.07-4.37)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.26) مما يشير إلى أن من أكبر اهتمامات الإدارة العليا والتي تسعى إلى تحقيقها هي رضى رضا العميل والالتزام على تحقيق حاجاته ورغباته.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد، نجد أن أعلى متوسط كان " **يلتزم المصنع بتحقيق الرضا لعملائه ويقيسه باستمرار** " بمتوسط حسابي قيمته (4.37) وفي " **يتم متابعة شكاوي العملاء باهتمام، وتقديم الحلول المناسبة لها** " بمتوسط يساوي (4.36)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا في المصانع، توظف كامل طاقتها، في محور مهم، وهو تحقيق الرضا للعملاء، ومتابعته عن طريق اي شكاوى تتلقاها الإدارة من قبل العملاء وذلك للالتزام بالعميل، والحد والتقليل من الاخطاء، وذلك لكسب رضا العميل.

ثالثا: التحسين المستمر للعمليات

جدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
24	يسعى المصنع باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها	4.26	.8160	مرتفع	1
25	التحسين المستمر يعتبر ثقافة وسلوك لدى كل فرد في المصنع	4.02	.7540	مرتفع	5
26	يهتم المصنع باستمرار توفير الالات والمعدات المتطورة تكنولوجياَ لرفع مستوى جودة المنتج	4.16	.6560	مرتفع	2
27	يقوم المصنع بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات اكثر الشركات نجاحاَ	4.11	.6350	مرتفع	4
28	يهتم المصنع بتبسيط الاجراءات باستمرار والغاء الانشطة والأعمال غير الضرورية	4.16	.6230	مرتفع	3
	المتوسط العام	**4.14**	**0.696**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4-7) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التحسين المستمر للعمليات قد تراوحت بين (4.02-4.26)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.14) مما يشير إلى سعي الإدارة العليا بالاهتمام بالعاملين في المنشآت الصناعية من حيث

مواكبة التطور العالمي، والتدريب، وكذلك سعي الإدارة الى المواكبة والاستجابة للتطورات التكنولوجية، بتطوير الآلات وذلك للمحافظة على السمعة الجيدة، والمحافظة على المنتجات وجودتها.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان " **يسعى المصنع باستمرار لادخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها** " بمتوسط حسابي قيمته (4.26) وفي " **يهتم المصنع باستمرار توفير الالات والمعدات المتطورة تكنولوجياً لرفع مستوى جودة المنتج** " بمتوسط يساوي (4.16)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن هدف الإدارة العليا التي تسعى الى تحقيقه هو كسب رضا العميل، وتلبية رغباته وحاجاته، من خلال مواكبة التطور التكنولوجي من ناحية العمليات التشغيلية، التي تقوم بها المصانع، والتحسين المستمر في استخدام الآلات الحديثة، وكذلك استقطاب الكفاءات اللازمة لعملية تطوير وتنشيط العاملين في المصنع من خلال التدريب المستمر، والمشاركة، ودفع العمل بروح الفريق الواحد.

رابعاَ: التدريب والتطوير:

جدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
29	يعمل المصنع على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف التي يحتاجونها	4.14	.7720	مرتفع	5
30	تهدف برامج التدريب في المصنع الوصول الى مستوى عال من الجودة	4.36	.7800	مرتفع	1
31	التدريب عملية مستمرة في المصنع بما يكفل تحسين مستوى الجودة	4.15	.8050	مرتفع	3
32	تستهدف برامج التدريب كل العاملين في المصنع	4.15	.8760	مرتفع	4
33	تحدد إدارة المصنع المخصص المالي اللازم لتنفيذ برامج التدريب	4.02	.7160	مرتفع	6
34	يكافأ العاملون في المصنع عند تعلمهم مهارات جديدة	4.19	.8190	مرتفع	2
	المتوسط العام	**4.16**	**0.794**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4-8) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب والتطوير قد تراوحت بين (4.02-4.36)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.16) مما يشير إلى اهتمام الإدارة العليا، بأداء العاملين في المصانع المبحوثة، من حيث التدريب والتطوير

المستمر، ومواكبة اي تطور، يحصل على المستوى البشري، أو على تطور المستوى التكنولوجي في الآلات.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان " **تهدف برامج التدريب في المصنع الوصول الى مستوى عال من الجودة** " بمتوسط حسابي قيمته (4.36) وفي " **يكافأ العاملون في المصنع عند تعلمهم مهارات جديدة** " بمتوسط يساوي (4.19)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الا أن الشركات الغذائية الأردنية، في رسالتها ورؤيتها المستقبلية والحالية، تسعى إلى وضع البرامج التدريبية، بشكل مستمر للموارد البشرية المرؤوسة من قبلهم، وذلك لتحسين مستوى أدائهم، ورفع كفاءتهم الانتاجية، وكذلك فإن أي إدارة ناجحة تريد الحفاظ على الكفاءات الموجودة عندها، تعمل على تلبية رغباتهم وحاجاتهم، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وذلك يتم بتقديم المبالغ المالية، أو عن طريق تقديم كتب الشكر والتقدير.

خامسا: العلاقة مع الموردين:

جدول رقم (4-9)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (العلاقة مع الموردين)

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
35	يخطط المصنع لإقامة علاقات طويلة الامد مع مورديها	4.17	.8440	مرتفع	3
36	يعتمد المصنع في اختيار الموردين على اساس الاقل سعراَ	3.60	1.150	مرتفع	7
37	يتم اختيار الموردين وفقاَ لمعايير محددة تناسب التوجه نحو الجودة	4.38	.7560	مرتفع	1
38	يعتمد المصنع على مجموعة من الموردين عند شراء احتجاجاتها من المواد الاولية	4.26	.5890	مرتفع	2
39	يتعامل كل قسم في المصنع مع القسم الذي يسبقه في العملية الانتاجية كمورد داخلي	4.09	.6480	مرتفع	5
40	يحتفظ المصنع بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردين وجودة منتجاتهم	4.17	.7030	مرتفع	4
41	يساهم الموردون في تطوير المنتجات الجديدة للمنظمة	4.06	.7870	مرتفع	6
	المتوسط العام	**4.10**	**0.782**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4-9) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التحسين المستمر للعمليات قد تراوحت بين (3.60-4.38)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد

(4.10) مما يشير إلى أن الإدارات العليا في المصانع المبحوثة، تسعى الى توطيد العلاقة مع الموردين، وذلك (من اجل) للحفاظ على نسبة الكميات المنتجة، وكذلك الحصول على العوامل التشغيلية، والموارد بشكل مستمر، حين طلبها من الموردين.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان " **يتم اختيار الموردين وفقاَ لمعايير محددة تناسب التوجه نحو الجودة** " بمتوسط حسابي قيمته (4.38) وفي " **يعتمد المصنع على مجموعة من الموردين عند شراء احتجاجاتها من المواد الاولية** " بمتوسط يساوي (4.26)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن الشركات الغذائية الأردنية تقوم باختيار طريقة التعامل مع الموردين، بطرق علمية مدروسة، وبخطط استراتيجية طبقا لسياسات الشركة، وتسعى الشركات أيضاً إلى الحفاظ على مجموعة من الموردين ذوي السمعة الجيدة، والالتزام بكافة الموارد الاولية اللازمة، لتفعيل العمليات الانتاجية وتقديم المنتجات.

سادسا: استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة

جدول رقم (4–10)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة)

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
42	يتم استخدام ادوات القياس الملائمة للرقابة على الجودة اثناء عملية التصنيع	4.21	.8430	مرتفع	6
43	تستخدم مخططات السيطرة في الرقابة على الجودة اثناء عملية التصنيع	4.24	.7950	مرتفع	5
44	تستخدم الاساليب الإحصائية في الكشف على التباين و الانحراف في العملية الانتاجية	4.06	.7780	مرتفع	9
45	يتم مراجعة وتحديث اساليب القياس والرقابة على الجودة	4.18	.7540	مرتفع	8
46	يتم اخذ عينات ملائمة من الانتاج اثناء عملية التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة	4.34	.7480	مرتفع	1
47	يتم اخذ عينات من المنتج النهائي للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة	4.31	.7130	مرتفع	3
48	يستخدم المصنع السجلات (اليدوية اوالمحوسبة) لتدوين نتائج الفحص والاختبار بهدف الاستفادة منها مستقبلاَ.	4.31	.6290	مرتفع	4
49	يقارن المصنع بين مستويات جودة انتاجها وجودة انتاج منافسيها	4.33	.6460	مرتفع	2
50	يستخدم المصنع المقارنة المرجعية لتحسين منتجات المصنع	4.20	.6720	مرتفع	7
	المتوسط العام	**4.24**	**0.730**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4−10) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة قد تراوحت بين (4.06−4.34)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.24) مما يشير إلى أن الإدارة العليا توفر كافة العوامل والتسهيلات لإدارة الرقابة داخل المصنع، وذلك من اجل المحافظة على منتجات جيدة، ورفع كفاءة العاملين بالمصنع

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان " **يتم اخذ عينات ملائمة من الانتاج اثناء عملية التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة** " بمتوسط حسابي قيمته (4.34) وفي " **يقارن المصنع بين مستويات جودة انتاجها وجودة انتاج منافسيها** " بمتوسط يساوي (4.33)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركات الغذائية الأردنية تسعى الى منع حدوث اي اخطاء في العمليات التشغيلية الانتاجية، وتسعى إلى تقليل الأخطاء، عن طريق العنصر البشري في تصنيع المنتجات، وذلك من أجل الحصول على كافة المواصفات المطلوبة للمنتج، للحصول على منتجات ذات جودة عالية مقارنة، بما تطرحه المصانع المنافسة من منتجات في السوق.

سابعا: بناء فرق العمل

جدول رقم (4-11)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (بناء فرق العمل)

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
51	تستخدم فرق العمل في حل المشاكل او تحسين العمليات	4.06	.8090	مرتفع	3
52	تمنح فرق العمل الصلاحيات والمرونة الكافية لحل المشاكل	4.09	.8270	مرتفع	5
53	تشجع الإدارة العليا فرق العمل وتدعمها وتحفزها	4.11	.8580	مرتفع	4
54	يقوم المصنع على تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في الاقسام المختلفة	4.20	.8960	مرتفع	1
55	تقوم الشركة بتدريب العاملين على اساليب العمل الجماعي	4.14	.8160	مرتفع	2
	المتوسط العام	**4.12**	**0.841**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4-11) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة قد تراوحت بين (4.09-4.20)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.12) مما يشير إلى سعي كافة الإدارات العليا والمصانع المبحوثة إلى بث روح العمل في الفريق الواحد، ورفع الطاقة االإنتاجية للعاملين.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان " **يقوم المصنع على تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في الاقسام المختلفة** " بمتوسط حسابي قيمته (4.20) وفي " **تقوم الشركة بتدريب العاملين على اساليب العمل الجماعي** " بمتوسط يساوي (4.14)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العمل على بث روح العمل كفريق في العاملين، و ذلك بهدف زيادة التناسق بين العمليات في المصنع، و زيادة مستوى الابداع لدى العاملين.

ثامنا: مشاركة وتمكين العاملين

جدول رقم (4-12)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (مشاركة وتمكين العاملين)

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
56	يتم اخذ رأي المتأثرين بالقرارات (من العاملين) قبل تنفيذها	3.97	0.8770	مرتفع	8
57	يشارك العاملون في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة	4.01	0.8890	مرتفع	6
58	يخول العاملون السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بإعمالهم	3.98	0.8070	مرتفع	7
59	توفر إدارة المصنع الظروف والمستلزمات التي يطلبها العاملون لأداء مهامهم	4.16	0.6450	مرتفع	4
60	تسعى إدارة المصنع لجعل الفرد يشعر بالثقة بالنفس والفخر بالعمل وقبول تحمل المسؤولية والمخاطرة	4.21	0.7080	مرتفع	1
61	يتم ايصال المعلومات للعاملين بالمصنع ليتعرفوا على انجازات برامج تحسين الجودة	4.19	0.7930	مرتفع	2
62	يتم إشراك العاملين في النقاش حول اسباب انخفاض الجودة (إذا حصل ذلك)	4.17	0.8300	مرتفع	3
63	يشجع العاملون لتقديم مقترحاتهم الخاصة لدعم برامج الجودة	4.24	0.837	مرتفع	5
	المتوسط العام	**4.11**	**0.798**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4–12) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة قد تراوحت بين (3.97–4.21)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.11) مما يشير إلى ان الإدارة العليا تسعى الى إلى تفويض بعض الصلاحيات الى العاملين في الاقسام المختلفة في المصنع، وذلك من اجل تمكينهم للحصول على خط سير العمليات الانتاجية، بوقت قليل، وكلفة قليلة.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان " **تسعى إدارة المصنع لجعل الفرد يشعر بالثقة بالنفس والفخر بالعمل وقبول تحمل المسؤولية والمخاطرة** " بمتوسط حسابي قيمته (4.21) وفي " **يتم ايصال المعلومات للعاملين بالمصنع ليتعرفوا على انجازات برامج تحسين الجودة** " بمتوسط يساوي (4.19)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان مبدأ تفويض الصلاحيات، واتخاذ القرارات الخاصة في المصنع، و التي تساعد على تمكين العاملين بالشعور بالثقة العالية بأنفسهم، وشعورهم أيضاً أنهم على قدر المسؤولية الموكولة لهم، وذلك للحصول على الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا للسعي إليها وهذه النتيجة من اهم أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة بنظر الباحث لأن الشعور بالثقة وتحمل المسؤولية بالنسبة للعاملين يساعد على رفع الطاقة الإنتاجية، وزيادة درجة المنافسة مع المصانع الأخرى، وزيادة الكفاءات البشرية الموجودة في المنظمة.

4-3-3 الأداء المؤسسي

جدول رقم (4-13)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير الأداء المؤسسي

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
64	مدى تطور اداء المصنع بشكل عام	3.95	0.8100	مرتفع	1
65	مدى الرضا الوظيفي	3.63	0.8310	مرتفع	3
66	مدى (زيادة، تطور) الحصة السوقية	3.60	0.8530	مرتفع	4
67	مدى زيادة المبيعات	3.60	0.8440	مرتفع	5
68	قيمة العائد على الاستثمار	3.27	0.9680	متوسط	6
69	قيمة العائد من المبيعات	3.27	0.9600	متوسط	7
70	قيمة السيولة المتوفرة	3.19	1.015	متوسط	8
71	قيمة التدفق المالي المتوفرة	3.16	0.9050	متوسط	9
72	قيمة الربح	3.11	0.9750	متوسط	10
73	الروح المعنوية للموظفين في المصنع	3.64	0.8300	مرتفع	2
	المتوسط العام	**3.44**	**0.899**	**متوسط**	

يتضح من الجدول (4-13) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة قد تراوحت بين (3.11-3.95)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.44) مما يشير إلى سعي الإدارة العليا إلى تحقيق الهدف الرئيسي المنوط بعمل المؤسسة، وهو تحسين الأداء المؤسسي.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان " **مدى تطور اداء المصنع بشكل عام** " بمتوسط حسابي قيمته (3.95) وفي " **الروح المعنوية للموظفين في المصنع** " بمتوسط يساوي (3.64)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن التطور الحاصل في المصنع من كافة النواحي البشرية والتكنولوجية هو الطريق الوحيد لتحسين أداء العاملين وإنما يدل هذا الشيء إلى أن الروح المعنوية للموظفين العاملين في المصنع عالية، وهو التي تسعى له كافة الإدارات في المصانع المبحوثة، وكذلك يرى الباحث أن هذه النتيجة من النتائج الهامة التي توصلت لها هذه الدراسة، وذلك لحسن متابعة ورقابة الإدارة العليا لكافة الأمور اللازمة في المصنع، وسعي الإدارة العليا الى إلى تطبيق مبدأ الجودة الشاملة في العمليات الإنتاجية والتشغيلية، وهو يدل على وعي وإدراك الإدارة العليا لتطبيق نظام استراتيجيات الأعمال.

4-4 اختبار الفرضيات:

في البداية قام الباحث بتصنيف المصانع، طبقاً لاستراتيجية الأعمال(قيادة الكلفة والتمايز). وقد تمت عملية التصنيف من خلال استخراج معاملات التحليل العاملي، وذلك بالاعتماد على أسلوب تدوير الفاريماكس (**Variamax Rotation**)، وفي الخطوة الثانية تم اجراء التحليل العنقودي (**Hierarchical Cluster analysis**) وباستخدام طريقة **Ward** حيث بينت النتائج أن عدد المصانع التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة تساوي (91) شركة بنسبة (62.8%) أما المصانع التي تتبع استراتيجية التمايز فقد بلغت 54 شركة وبنسبة 37.2 % ويبين الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتوسطات معاملات التحليل العاملي بناءً على استراتيجية الأعمال.

جدول(4-14)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لتطبيق استراتيجية الأعمال طبقا لاستراتيجي قيادة التكلفة والتمايز

الرقم	Ward Method	REGR factor score 1 for analysis 3	REGR factor score 2 for analysis 3
1	**المتوسط الحسابي**	0.0076215	0.616
	N	91	91
	الانحراف المعياري	1.0772	0.719
2	**المتوسط الحسابي**	0.0128	1.038
	N	54	54
	الانحراف المعياري	0.8634	0.2945
المجموع	**المتوسط الحسابي**	0.000	0.000
	N	145	145
	الانحراف المعياري	1.000	1.000

حيث يتضح أن متوسط الفئة الأولى قد جاء أعلى من الفئة الثانية بناءً على التحليل العاملي لفقرات استراتيجية قيادة التكلفة، أما الفئة الثانية فقد جاءت أعلى بناءً على التحليل العاملي الخاص بفقرات استراتيجية التمايز.

بناءً على ما سبق، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، والمتعدد، والهرمي، لاختبار فرضيات الدراسة. ويتم قبول الفرض العدم في حال قيمة **t** المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، أو أن قيمة مستوى الدلالة أعلى من**(0.05)** وبناءً على هذه القاعدة يتضح انه:

الفرضية الرئيسية الاولى:

Ho_{1-1} لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند (α0.05≥) لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي

Ho_{1-2} لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند (α0.05≥) لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي

جدول رقم (4−15)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	التمايز			قيادة التكلفة		
	R^2	T	Sig	R^2	T	Sig
استراتيجية الأعمال	.139	2.875*	.006	.090	2.958*	.009

***Sig<.05**

يتضح من نتائج اختبار الانحدار البسيط الواردة في الجدول رقم (4−14) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الأعمال لدى الشركات التي تتبع استراتيجية التمايز حيث بلغت قيمة R^2 =.0139 وهذه النتيجة مستوى تبنى استراتيجية التمايز يفسر ما نسبته 13.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ونظر لأن ($t= 2.875, P\leq.05$) لذلك نرفض الفرضية العدمية H_{o1-1} ونقبل الفرضية البديلة القائلة **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (α.05≥) لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي.** كذلك تبين نتائج الانحدار البسيط الواردة في الجدول رقم (4−14) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الأعمال لدى الشركات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة حيث بلغت قيمة R^2 =.009 وهذه النتيجة تعكس المتغير مستوى تبنى استراتيجية قيادة التكلفة يفسر ما نسبته 9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ونظراً لأن ($t= 2.958, P\leq.05$) لذلك نرفض الفرضية العدمية H_{o1-2} ونقبل الفرضية البديلة القائلة **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند (α.05≥) لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي.**

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho2- 1 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند ($\leq .05\alpha$) لاستراتيجية التمايز في إدارة الجودة الشاملة.

Ho2-2 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند ($\leq .05\alpha$) لاستراتيجية قيادة التكلفة في إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (4−16)

نتائج اختبار الانحدار البسيط

	قيادة التكلفة			**التمايز**		
المتغير	**R^2**	**T**	**Sig**	**R^2**	**T**	**Sig**
الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا	0.321	*6.449	0.000	0.001	0.209	0.835
التركيز على العميل	0.193	*4.594	0.000	0.071	1.991	0.052
التحسين المستمر للعمليات	0.205	*4.757	0.000	0.097	*2.360	0.022
التدريب والتطوير	0.134	3.689*	0.000	0.287	*4.580	0.00
العلاقة مع الموردين	0.169	*4.238	0.000	0.030	1.265	0.212
استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة	0.232	5.157*	0.000	0.037	1.418	0.162
بناء فرق العمل	0.055	2.843	0.060	0.160	*3.149	0.003
مشاركة وتمكين العاملين	0.084	2.269*	0.026	0.167	*3.233	0.002

$*Sig \leq .05$

<u>اولا": استراتيجية قيادة التكلفة:</u>

بينت نتائج الانحدار البسيط وجود أثر لمستوى تطبيق استراتيجية قيادة الكلفة في الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا ($t=6.449, P\leq .05$)، و التركيز على العميل ($t=4.594, P\leq .05$) والتحسين

المستمر للعمليات ($t=4.757, P\leq.05$)، و التدريب والتطوير (($t=3.689, P\leq.05$)والعلاقة مع الموردين ($t=4.238, P\leq.05$)، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة $t=5.157,$ ($P\leq.05$) و مشاركة وتمكين العاملين ($t=2.269, P\leq.05$). حيث يتضح بناءا على قيمة R^2 أن أعلى أثر قد جاء في الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا.

في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر بناء فرق العمل ($t=2.843, P\leq.05$) لذلك نقبل الفرضية البديلة بصورة جزئية بوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند (α.05≥) لاستراتيجية قيادة التكاليف في إدارة الجودة الشاملة..

<u>ثانيا: استراتيجية التمايز:</u>

بينت نتائج الانحدار البسيط وجود أثر لمستوى تطبيق اسراتيجية التمايز في التحسين المستمر للعمليات ($t=2.360, P\leq.05$)، والتدريب والتطوير ($t=4.580, P\leq.05$)، وبناء فرق العمل ($t=3149, P\leq.05$)، ومشاركة وتمكين العاملين ($t=3.233, P\leq.05$).

في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا ($t=.209, P\leq.05$) والتركيز على العميل ($t=1.991, P\leq.05$)، والعلاقة مع الموردين ($t=1.265, P\leq.05$)، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة ($t=1.418, P\leq.05$).

لذلك نقبل الفرضية البديلة بصورة جزئية بوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند (α.05>) لاستراتيجية التمايز في إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الرئيسية الثالثة:

Ho3-1 **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند (α≤.05) إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية التمايز.**

Ho3-2 **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند (α≤.05) إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكاليف.**

جدول رقم (4-17)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ابعاد إدارة الجودة الشاملة في استراتيجيات الأعمال

	قيادة التكلفة			التمايز		
أبعاد إدارة الجودة الشاملة	**قيمة بيتا (β)**	**قيمة t**	**مستوى الدلالة**	**قيمة بيتا (β)**	**قيمة t**	**مستوى الدلالة**
الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا	.285	2.051	.043	-.079	-.492	0.625
التركيز على العميل	.246	1.417	.160	.250	1.145	0.258
التحسين المستمر للعمليات	-.164	-.777	.439	-.405	-1.775	0.083
التدريب والتطوير	-.088	-.497	.620	-.095	-.528	0.600
العلاقة مع الموردين	-.138	-.861	.392	-.256	-1.602	0.116
استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة	.593	*3.083	.003	-.064	-.415	0.680
بناء فرق العمل	-.072	-.313	.755	.219	1.320	0.194
مشاركة وتمكين العاملين	.131	.716	.476	.603	*3.875	0.000
R^2	**0.201**			**0.337**		
قيمة F	**2.580***			**2.728***		
مستوى الدلالة	**0.015**			**0.016**		

***Sig≤.05**

أولا: استراتيجية قيادة الكلفة:

يتضح من نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (4−13) إلى أن معامل التحديد يساوي(0.201)، وهذا يعني أن متغير الجودة الشاملة قد فسر ما نسبته (20.1%) من التباين الحاصل في متغير الأداء المؤسسي. ونظرا لأن قيمة ($F=2.58, P\leq.05$) لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq .05$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة. حيث يتضح من نتائج الانحدار المتعدد أن الاثر قد برز من خلال بعدي الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا **(β=.285, $P\leq$.05) و استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة (β=.593, $P\leq$.05).**

ثانيا: استراتيجية التمايز:

يتضح من نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (4−13) إلى أن معامل التحديد يساوي(0.337)، وهذا يعني أن متغير الجودة الشاملة قد فسر ما نسبته (33.7%) من التباين الحاصل في متغير الأداء المؤسسي. ونظرا لأن قيمة ($F=2.728, P\leq.05$) لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq .05$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية التمايز. حيث يتضح من نتائج الانحدار المتعدد أن الاثر قد برز من خلال مشاركة وتمكين العاملين($\beta=.603, P\leq.05$)

الفرضية الرئيسية الرابعة:

Ho_{4-1} لا يتوسط متغير إدارة الجودة الشاملة تأثير استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية (α≤.05).

Ho_{4-2} لا يتوسط متغير إدارة الجودة الشاملة تأثير استراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية (α≤.05).

جدول رقم (4−18)

نتائج اختبار الانحدار الهرمي

المتغيرات	قيادة التكلفة				التمايز			
	الخطوة 1		الخطوة 2		الخطوة 1		الخطوة 2	
	قيمة بيتا (β)	قيمة t	قيمة بيتا (β)	قيمة t	قيمة بيتا (β)	قيمة t	قيمة بيتا (β)	قيمة t
الاستراتيجية	.299	2.958*	.356	2.962*	.373	2.875*	.246	1.840
الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا			.446	3.044*			-.018	-.112
التركيز على العميل			.231	1.382			.262	1.232
التحسين المستمر للعمليات			-.181	-.864			-.379	-1.700
التدريب والتطوير			-.033	-.192			-.172	-.951
العلاقة مع الموردين			-.193	-1.233			-.202	-1.275
استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة			.510	2.690*			-.080	-.529
بناء فرق العمل			-.018	-.080			.193	1.186
مشاركة وتمكين العاملين			.116	.659			.559	3.640*
R^2	.090		.279		.139		.389	
ΔR^2	.090		.190		.139		.249	
ΔF	8.751*		2.663*		8.267*		2.192*	
مستوى الدلالة	.004		.012		.006		.047	

***Sig≤.05**

أولا قيادة التكلفة:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الهرمي القائم على عدة خطوات حيث دلّت نتائج هذا الاختبار في الخطوة الاولى المبينة في الجدول رقم (4−17) إلى **وجود** تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة الكلفة في الأداء المؤسسي ($\Delta F=8.751 \quad ,P\leq 0.05$)، وفي الخطوة الثانية القائمة على دراسة تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط فقد دلّت النتائج الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية إلى **وجود** تأثير لاستراتيجية الأعمال (قيادة التكلفة) في أبعاد إدارة الجودة الشاملة. في الخطوة الثالثة تم اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، حيث بينّت النتائج الفرضية الرئيسية الثالثة إلى وجود أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة. في الخطوة الرابعة تم إضافة المتغير الوسيط إلى نموذج الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم(4−17) حيث أشارت النتائج إلى أن إدخال المتغير الوسيط (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) لم يخفّف من تأثير استراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي، وهذا يعكس أن المتغير الوسيط **لم يضعف** تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. لذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة: **لا يتوسط أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتأثير استراتيجية قيادة الكلفة في الأداء المؤسسي.**

ثانيا التمايز:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الهرمي التي دلت نتائجه الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة الكلفة في الأداء المؤسسي ($\Delta F=8.267 \quad ,P\leq 0.05$)، وفي الخطوة الثانية القائمة على دراسة تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط فقد دلّت النتائج الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية إلى وجود تأثير لاستراتيجية الأعمال (التمايز) في أبعاد إدارة الجودة

الشاملة. في الخطوة الثالثة تم اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، حيث بيّنت النتائج الفرضية الرئيسية الثالثة إلى وجود أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية التمايز. في الخطوة الرابعة تم إضافة المتغير الوسيط إلى نموذج الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم(4−17) حيث أشارت النتائج إلى أن إدخال المتغير الوسيط (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) قد خفّف من تأثير استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي، وهذا يعكس أن المتغير الوسيط قد أ ضعف تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. لذلك نقبل الفرضية البديلة القائلة: **يتوسط أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتأثير استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي.**

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال ما قد تم تحليله ومناقشته في الفصل السابق، ومن ثم تستتبع بالتوصيات التي تلخص مرامي هذه الدراسة.

1-5 النتائج:

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات المتعلقة بأثر استراتيجية الأعمال في الاداء الأداء المؤسسي، من خلال إدارة الجودة الشاملة، وعرضت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، وتالياً أبرزت النتائج التالية:

1. بلغ عدد المصانع التي تطبق استرتيجية قيادة التكلفة (91) مصنعاً بنسبة (62.8%) من إجمالي عدد مصانع عينة الدراسة، أما المصانع التي تتبع استراتيجية التمايز فقد بلغت (54) شركة وبنسبة (37.2 %). ويعزو الباحث هذه النتيجة جراء حدة التنافس بين الشركات، وزيادة وعي المستهلك الأردني، ونظراً لوجود جهات تعنى بعملية التدقيق على جودة التصنيع في مجال الاغذية، منها المؤسسة العامة للغذاء والدواء.

2. تتبنى المصانع الغذائية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بمستوى مرتفع حيث دلت نتائج التحليل الوصفي، إلى أن التركيز جاء مرتباً كما يلي: (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، و استخدام نظم الرقابة الاحصائية، والمعلومات الراجعة، والتدريب، والتطوير، والتحسين المستمر للعمليات، وبناء فرق العمل ومشاركة و تمكين العاملين و العلاقة مع الموردين)، وهذا يدل على اهتمام الإدارات العليا ووعيها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدراكها لأهميته في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

3. بينت الدراسة أن الأداء المؤسسي عموماً، ظهر بمستوى متوسط في المصانع عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حدة المنافسة، والتحديات البيئية، التي تواجهها الشركات العاملة في قطاع الأغذية.

4. أظهرت الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الأعمال (استراتيجية التمايز وقيادة الكلفة) في الأداء المؤسسي، ذلك لأن تطور الأداء وتميز المؤسسة هو الهدف الأساسي وراء تطبيق استراتيجيات الأعمال. وهذا ما يتفق مع دراسة (Prajogo, Sohal , 2006)، وهذا لا يتفق بشكل جزئي مع دراسة (Yunis, et al. ,2010).

5. أظهرت الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة الكلفة في أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر للعمليات، والتدريب والتطوير، والعلاقة مع الموردين، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين)،

وهذا يتفق مع دراسة (FUENTES, et al.,2006) و دراسة (Yunis, et al. ,2010)، ولكن لا يتفق مع دراسة (Prajogo, Sohal , 2006).

6. أظهرت الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التمايز في أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر للعمليات، والتدريب والتطوير، والعلاقة مع الموردين، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين)، وهذا يتفق مع دراسة (Jung, et al., 2008) ودراسة (Prajogo, Sohal , 2004) ودراسة (FUENTES, et al., 2006) و دراسة (Yunis, et al. ,2010).

7. اظهرت الدراسة وجود اثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المصانع التي تتبع استراتيجية التمايز، ولكن مع اختلاف التاثير الفردي لهذه الأبعاد، حيث أن بعد مشاركة وتمكين العاملين كان له الأثر الأكبر، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن التركيز على العاملين، وخلق علاقة تشاركية، من حيث إعطائهم صلاحيات لتحفيزهم على إنتاج منتج ذا جودة عالية وهذا يتفق مع دراسة (Jung, et al., 2008) و دراسة (Yunis, et al. ,2010).

8. أظهرت الدراسة وجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المصانع، التي تتبع استراتيجية قيادة الكلفة، ولكن مع اختلاف التاثير الفردي لهذه الأبعاد، حيث برز الأثر من خلال بعدي الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تركيز الإدارة العليا ينصب على توفير منتجات ذات كفاءة عالية، ليتيح للشركات القدرة على التنافس في السوق الأردني، لا سيما مع توافر منتجات مستوردة، كذلك تسهم نظم الرقابة الاحصائية في تخفيض تكاليف التالف في العملية الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة (Jung, et al., 2008) ودراسة (Agus & Hassan ,2011).

9. أظهرت الدراسة عدم توسط ابعاد إدارة الجودة الشاملة لتأثير استراتيجية قيادة الكلفة في الأداء المؤسسي، مما يعني ذلك وجود أثر مباشر لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي، ويفسر الباحث سبب ذلك يعزى إلى تكلفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سواءً من جانب تجديد الشهادات الرسمية، أو من جانب تطوير العاملين والعمليات الانتاجية داخل هذه الشركات، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن أغلب الشركات الاردنية الأردنية العاملة في قطاع الأغذية هي متوسطة وصغيرة الحجم، وذات موارد محدودة، مما يشكل عائقاً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Prajogo, Sohal , 2006) ودراسة (Agus & Hassan ,2011) ولكنها لم تتفق مع دراسة (Jung, et al., 2008) و دراسة (Yunis, et al. ,2010).

10.أظهرت الدراسة توسط أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتأثير استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المصانع التي تتبع استرتيجية التمايز تهدف إلى خلق ميزة تنافسية من خلال جودة منتجاتها، الأمر الذي يحتم عليها استخدام كافة الأساليب والأدوات التي تضمن تحقيق هدفها هذا، كل هذه الأساليب والأدوات تندرج تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

وهذا يتفق مع دراسة (Jung, et al., 2008) ولكنه لا يتفق مع دراسة (Prajogo, Sohal , 2006).

5-2 التوصيات:

بعد أن انتهى الباحث من استعراض النتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية، فإنه يسعى من خلال الأسطر التالية إلى عرض جملة من التوصيات والمقترحات التي يعتقد أنها تتواءم و معطيات دراسته.

1- بينت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجة الأعمال في الأداء المؤسسي مما يعكس ذلك أهمية تطوير استراتيجية الأعمال، واختيارها بطريقة علمية ومدروسة، وذلك من خلال التحليل البيئي لمنظمات الدراسة، والعمل على تحديد جوهر المنافسة، وترتيب العمليات بالصورة التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

2- بينت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجية قيادة الكلفة بإدارة الجودة الشاملة، وخاصة ببعدي (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا واستخدام نظم الرقابة الاحصائية والمعلومات الراجعة) و يوصي الباحث بما يلي:

أ- ضرورة تكثيف عقد اجتماعات الإدارة العليا بجميع المستويات الإداري، وبشكل دوري وذلك لمشاركة و تمكين العاملين، وتحفيزهم، و تفويض الصلاحيات لهم، لتسهيل أعمالهم ووضعهم بمستجدات الأمور، كذلك تزويد الإدارة العليا بتقارير تبين مستوى الإنجاز للخطط المعدة مسبقاَ.

ب- ضرورة استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة في العمليات الانتاجية والعمل على استخدام النظم المحوسبة في عملية الرقابة وتدريب العاملين على الاساليب الاحصائية المتعلقة بالرقابة على جودة المنتج.

3. بينت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجية الأعمال التمايز بإدارة الجودة الشاملة وخاصة ببعدي (التدريب و التطوير و مشاركة وتمكين العاملين) و يوصي الباحث بما يلي:

أ- ضرورة وضع برنامج تدريبي للعاملين بالمصانع الغذائية بشكل دوري مما يساعد على تأهيل كافة العاملين بنفس المستوى والتركيز على إدخال طرق جديدة و حديثة بالعمليات الأنتاجية مما تساعد رفع مستوى المهارة وزيادة مستوى الابداع لديهم.

ب- العمل على تفويض الصلاحيات للعاملين وتقليل المستويات الادارية وعقد اجتماعات دورية للعاملين بالمصنع الغذائي، و توفير آليات حديثة، لتقديم مقترحات بالعمل، سواء من خلال اللقاءات المباشرة، أو بتقديم اقتراحاتهم عبر الشبكة الالكترونية الداخلية داخل المصنع.

4. يوصي الباحث بضرورة التركيز على استخدام الطرق الاحصائية الحديثة، بالرقابة على العملية الإنتاجية، لما له من انعكاس على تكاليف الانتاج ورفع مستوى الطاقة الانتاجية مما سينعكس إيجابياً على الاداء المؤسسي، وتوفير الوسائل الخاصة، بالتواصل المستمر بالزبائن الداخليين والخارجيين، لتوفير أكبر حجم من المعلومات، بخصوص المنتج مما يساعد مستقبلاً بتلافي السلبيات داخل المصنع، و تطوير العملية الانتاجية.

5. يوصي الباحث بضرورة زيادة ثقافة وعي إدارات المصانع المدروسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعريفهم بالمفاهيم المرتبطة بها، ويتم ذلك من خلال النشرات التوعوية، أو تعليق اليافطات داخل المبنى، أو إقامة الندوات التي تشرح هذه المفاهيم.

6. يوصي الباحث بإستمرارية البحث بهذا المجال بظل تغير الظروف المحيطة بالقطاع الصناعي الغذائي، والعمل على إجراء دراسات مستقبلية بقطاعات اقتصادية صناعية أخرى كقطاع الصناعات الدوائية.

قائمة المصادر والمراجع

أ. المراجع العربية:

ابو زيادة، زكي عبد المعطي (2012)، "**إدارة الوقت والجودة الشاملة واثرهما في الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية**"، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، مجلد 8، عدد 1

بدري، مسعود عبدالله (1997)، "**العلاقة بين محددات الجودة واداء المنشآت الصناعية: دراسة ميدانية في دولة الامارات**"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 10، ص 37-59

بدري، مسعود عبدالله (1999)، "**إدارة الجودة وتأثيرها على اداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة باستخدام التحليل المساري**"، دراسات – العلوم الإدارية –، المجلد 26، العدد2، تموز 1999، ص ص: 284- 285.

بن عيشاوي، أحمد (2005) , "**إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات**"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز 9مارس2005 ، جامعة ورقلة، ص510 ، للمنظمات والحكومات، أيام8

تبيدي، ماجدة (2012)، "**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج العملاء في المؤسسات**".

التميمي، إياد فاضل (2005)، "**إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين**"، مجلة البصائر، جامعة البترا، المجلد 9- العدد2، ص ص185-225

جودة، محفوظ أحمد (2006)، "**إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص22.

جوران، جوزيف.م،(1993)، "**دليل جوران إلى تصميم الجودة، تخطيط جودة المنتجات والخدمات**"، خلاصات، السنة الأولى، العدد الثامن عشر، دار الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع) القاهرة.

الحربي، حياة محمد سعيد، "**إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية**"، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة أم القرى، كلية التربية , قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1422هـ.

الحربي، عبد الكريم ضيف الله، "**إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى،كلية التربية , قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1424 هـ.

حمود، خضير،(2002)، "**إدارة الجودة وخدمة العملاء**"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الخلف، عبدالله بن موسى، 1997، " **ثالوث التمييز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية**"، الإدارة العامة، المجلد (37)، العدد(1)، ص 121- 155.

الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق، (2002)، "**الجودة في المنظمات الحديثة**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٢.

الدعاس، عبدالله احمد عبدالله، (2010)، "**إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الأداء المالي**"– دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الاردنية، دراسات، العلوم الادارية، مجلد 37، عدد 1

الدوري، زكريا، (2005)، "**الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**"، ص24-25

السالم، مؤيد و العلاونة، عمار (2006)، "**تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الاردنية لصناعة البرمجيات**"، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1

السعودي، موسى احمد (2008)، "**أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن**"، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3

السلمي، على، "**إدارة التميز**"، دار غريب للنشر، مصر،2002 ، ص127

صالح، سمير، (2005)، "**تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة-دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة عبدالله الثاني بن الحسين الصناعية في عمان**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.

الطائي، رعد، وقدادة، عيسى، (2008) "**إدارة الجودة الشاملة**"، ط1، عمان الأردن: دار النيازوري.

الطراونة، محمد، (2002)، "**الجودة الشاملة والقدرة التنافسية- دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الاردن**"، مجلة دراسات العلوم الادارية. المجلد 29، العدد1، ص 32-47.

الطراونة، محمد، والبلبيسي، بدرية (2002)، "**الجودة الشاملة والاداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الاردن**"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد الأول ص 11-42.

العبادي، أحمد (2007)، "**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا الزبائن في المصانع الاردنية لإنتاج الادوية**"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

عبد الفتاح، عبد الحافظ، (2000)، "**إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية في الأجهزة الحكومية: ملخص بحث مكتبي**"، الإداري مسقط، المجلد 22، العدد82.

عبوي، منير، العطاري، يوسف (2007)، "**الاتجاهات الحديثة في العمل الجماعي–فريق العمل**"، ط1، الاردن: دار الخليج.

العزاوي، محمد عبد الواحد، (2002)، "**أنظمة إدارة الجودة و البيئة**" ، عمان، دار وائل للنشر.

العزاوي، محمد، (2005)، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان

عقيلي، عمر وصفى، (2001)، "**مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**" (وجهة نظر)،الطبعة الأولي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.

العلي، عبد الستار، (2008)، "**تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**"، ط 1، عمان الاردن: دار المسيرة

كروسبي، فيليب،(2006)، تعريب أ.محسن إبراهيم الدسوقي، "**الجودة بلا معاناة**"، إدارة الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العليا، الرياض.

مجيد، سوسن شاكر و الزيادات، محمد عواد:(2008) ، "**الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي**"، عمان، الأردن :دار الصفاء للنشر والتوزيع.

مجيد، سوسن، والزيادات، محمد (2007)، "**الجودة الشاملة-تطبيقات في الصناعة والتعليم**"، ط1، الاردن: دار صفاء.

المدهون، محمود (1999)، "**أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية لصناعة المنظفات الكيماوية**"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة ال البيت، الاردن.

ملحم، يحيى، (2006)، "**التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات.

النداوي،عبد العزيز بدر، (2009)، "**عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرية إستراتيجية**"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الاردن.

النيادي، حمد علي حليس، "**تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 1999.

الهيتي، صلاح الدين حسين و المعشر، زياد يوسف (2002)، "**العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية على القطاع الهندسي الاردني**".

الوادي، د.محمود و يامين، د.اسماعيل، (2012)، "**التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية في الجامعات العربية**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد 10

ب. <u>المراجع الأجنبية:</u>

Nowak, (1997), " **Strategic relationship between quality management and product innovation"** , Mid-Atlantic Journal of Business 33 (2), p.119–135.

Ansoff, H.T., "**Corporate Strategy"** , Op-Cit., P:100 – 101

Mahesh, (1993), "**Total quality management in management development"**, Journal of Management Development 12 (7), p. 19–31.

Canmon J.T, **" Business Strategy and policy"**, N.Y Harcowrt , B,W. 1968 P.g.

Chandler A.D., **"Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise"**, Cambridge Mass: MIT press, P:13, (1962).

E.E. Adam, (1994), **"Alternative quality improvement practices and organization performance"**, Journal of Operations Management 12 (1), p. 27–44.

Escrig-Tena, A. 2004, **"TQM as a competitive factor A theoretical and empirical analysis"**, International Journal of Quality & Reliability Management. 21 (6): 612-637.

Farazmand, Ali (2002), **"Total Quality Management. Key concepts and Analysis of best practices for improving public service performance"**, The third international conference on Quality management, http://www.qmconf.com. Retrieved on 13/10/2006.

Gluck, Frederick; Stephen, kaufman; and A. Steven walleck, **"The Four Phases of Strategic Management"**, Journal of Business strategy, winter, 1982

Glueck W.F, **"Business strategy and strategic management"** , N.Y.Mc Graw. Hill Book Go 1976 P3

Haar, Jarrod & spell, Chester (2006), **"Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size"**, European and Mediterranean conference on Inform. 545(EMCIS), July 6-7,2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, from httpux is web.brunel.ac.ukiseingsites.

Hashmi, khurram (2005), "**Introduction And Implementation of Total Quality Management"** , http://www.isixsigma.com, from goole.com Retrieved on 30/09/2006.

Hill, C. and Jones, G., (2001), **"strategic management, An Integrated Approach"**, 5th ed., Houghton Mifflin company, Boston, USA.

Hitt, Michael A., Hoskisson, E.Robert, Ireland, R.Duane,(2004), **"strategic management: competitiveness and globalization"**, 7th ed.,Thompson, South-Western, New York.

Johnson, G. & Scholes, K., (1997), **"Exploring Corporate Strategy: Text & cases"**, Europe 4th ed., Prentice-Hall, Inc.

Jung, Joo Y.; Wang, Yong Jian and Wu, Sibin, (2009),**"Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international**

project management: A contingency study", International Journal of Quality & Reliability Management,

Kobera, R; Subraamanniamb, T and Watsonc, J (2012), **"The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance"**, Accounting and Finance 52:421–438.

Lynch, Richard, (2000), **" corporate strategy"**, 2nd ed., prentice-Hall, new York, P: 48

M.D. Moreno-Luzon, F.J. Peris,(1998), **"Strategic approaches, organizational design and quality management - Integration in a fit and contingency model"** , International Journal of Quality Science 3 (4), p.328–347.

McIvor, R. (2010), **"The influence of capability considerations on the outsourcing decision: the case of a manufacturing company"**, International Journal of Production Research. 48(17):pp 5031-5052.

Mintzaberg, Henry, **"the strategy concept I: Five Ps for strategy"**, California Management review, 30(1), 1987

Nguyen, Thuy quynh loan, (2006)**, "Improving performance through linking IT and TQM in Vietnamese organizations"**, thesis, University of Fribourg (Switzerland)

Ologunde, A. Olusola, (2012), **"business Strategy as a Measure of Organizational Performance"**, International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1

Perdomo-Ortiza, J ,Gonza´lez-Benitob, J and Galendeb, J (2009), **"The intervening effect of business innovation capability on the relationship between Total Quality Management and technological innovation"**, International Journal of Production Research. 47(18): 5087–5107.

Porter, M. (1996), **"What is strategy"** , Harvard Business Review, Nov/Dec

Porter, M.,(1985), **"Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance"**, New York: Free press

Porter, M.E. (1980), " **Competitive Strategy**", Free Press, New York, 1980, The book was voted the ninth most influential management book of the 20th century in a poll of the Fellows of the Academy of Management.

Prajogo, Daniel I. and Sohal, Amrik S. (2004), **"The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM"**, European Journal of Operational Research, 168, p. 35-50

R.S.M. Lau, C.A. Anderson, (1998), **"a three-dimensional perspective of total quality management"**, International Journal of Quality and Reliability Management 15 (1), p.85–98.

Reed, R., Lemak, D. J. and Mero, N. P (2000), **"Total quality management and sustainable competitive advantage"**, Journal of Quality Management. 5 (1)22-27.

Robbins, Stephen p & Coulter, Mary,(2005), " **Management"**, 8th.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.

Shenawy , E. Baker, T. and Lemak, D (2007), **"A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage"**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.24 (5), 442-471

kober, Ralph, Subraamanniamb, thanesvary and Watsonc, John, 2011, **"The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance"** , Vol. 26 Iss: 2 pp. 164 - 183

Wheelen, T. & Hunger, J., (2004), **"Strategic Management and Business policy"**, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Yeh, Chi-Hung and Lee; Gwo-Guang and Pai, Jung-Chi, (2012**), "How information system capability affects e-business information technology strategy implementation: An empirical study in Taiwan"**, Business Process Management Journal, Vol. 18 Iss: 2 pp. 197 – 218

الملحق رقم (1)

"دراسةٌ ميدانيةٌ على عينةٍ من المصانع الغذائية في الأردنِ "

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:
تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات الاغذية في المملكة الاردنية الهاشمية**"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة البلقاء التطبيقية/ الأردن، لذلك أرجو من حضرتكم مشكورين تعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: هادي فيصل الخيطان
hadikhetan@yahoo.comEmail:
Mobile: 0799054493
جامعة البلقاء التطبيقية

الاستبانـة

القسم الاول: الخصائص الشخصية:

1. **النوع الاجتماعي: ذكر (   ) أنثى (   )**

2. **العمر:**

أقل من 30 سنة (   )   31 – 40 سنة (   )   41 – 50 سنة (   )   أكثر من 50 سنة(   )

3. **المؤهل العلمي:**

دبلوم متوسط فأقل (   ) بكالوريوس (   ) ماجستير (   ) دكتوراه (   )

4. **الخبرة العملية في الإدارة:**

5 سنوات فأقل (   ) 6– 10 سنوات (   ) 11– 15 سنوات (   ) أكثر من 15 سنة (   )

5. **الخبرة في مجال العمل:**

أقل من 10 سنوات (   ) 11– 15 سنوات (   ) 16– 20 سنوات (   ) أكثر من 20 سنة (   )

6. **المستوى الإداري:**

إدارة عليا (   ) مدير انتاج (   ) مدير الجودة (   )

<u>القسم الثاني: خصائص المصنع</u>

1. رأس المال بالدينار الأردني:

....

2. إجمالي عدد العاملين:

....

3. سنة التأسيس:

....

القسم الثالث: الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة:

	البيـــــــان	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) غير موافق	(1) غير موافق بشدة
أولا:	**استراتيجية الأعمال**					
1.1	**استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership**					
1	تركز إدارة المصنع على تخفيض التكاليف بشكل واسع.					
2	تمارس الإدارة رقابة شديدة على التكاليف الإدارية والمصاريف البيعية					
3	يركز المصنع على فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية					
4	يعمل المصنع بالطاقة الانتاجية القصوى إذا دعت الحاجة لذلك.					
5	يسعى المصنع إلى توفير منتجاتها بأسعار منافسة					
6	يهتم المصنع بتأمين المواد الخام اللازمة للإنتاج بأسعار منافسة					
1.2	**استراتيجية التمايز Differentiation**					
7	يتميز ما تقدمه الشركة بمواصفات فريده عما يقدمه المنافسون.					
8	يتم تطوير المنتجات حسب حاجات الزبائن					

	البيـــــــــان	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) غير موافق	(1) غير موافق بشدة
9	يعمل المصنع دائماً على تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة لتلبية رغبات المستهلكين					
10	يعي المصنع أهمية عنصري الدعاية والإعلان لتسويق منتجاتها.					
11	يعمل إدارة المصنع على تطوير صورة ايجابية عن المصنع وبناء علامة تجارية قوية في اذهان المستهلكين					
ثانياً:	**درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة**					
2.1	**الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا**					
12	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
13	تجسد التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة من خلال سياسة مكتوبة ومعلنة					
14	تعتمد الإدارة العليا نمطاً قيادياً يتلائم مع منهج إدارة الجودة الشاملة					
15	تهتم الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج					
16	تسعى الإدارة العليا لبناء سمعة بأنها تتميز بالجودة والاتقان					
17	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر والتسهيلات والمعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة					
18	تراقب الإدارة العليا وتتابع مسار برامج الجودة					
2.2	**التركيز على العميل**					

	البيـــــــــان	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) غير موافق	(1) غير موافق بشدة
19	تقوم المصنع بدراسة مستمرة لحاجات ورغبات العملاء					
20	يتم متابعة شكاوي العملاء باهتمام، وتقديم الحلول المناسبة لها					
21	تلتزم المصنع بتحقيق الرضا لعملائها وتقيسه باستمرار					
22	ينظر العاملون في المصنع الى بعضهم بعضاَ كعملاء داخليين					
23	تعمل المصنع على تصميم العمل بشكل يحقق رغبات العملاء					
2.3	**التحسين المستمر للعمليات**					
24	تسعى المصنع باستمرار لادخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها					
25	التحسين المستمر يعتبر ثقافة وسلوك لدى كل فرد في المصنع					
	البيـــــــــان	**(5) موافق بشدة**	**(4) موافق**	**(3) محايد**	**(2) غير موافق**	**(1) غير موافق بشدة**
26	يهتم المصنع باستمرار توفير الالات والمعدات المتطورة تكنولوجياَ لرفع مستوى جودة المنتج					
27	يقوم المصنع بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات اكثر الشركات نجاحاَ					

	البيـــــــــان	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) غير موافق	(1) غير موافق بشدة
28	يهتم المصنع بتبسيط الاجراءات باستمرار والغاء الانشطة والأعمال غير الضرورية					
2.4	**التدريب والتطوير**					
29	يعمل المصنع على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف التي يحتاجونها					
30	تهدف برامج التدريب في المصنع الوصول الى مستوى عال من الجودة					
31	التدريب عملية مستمرة في المصنع بما يكفل تحسين مستوى الجودة					
32	تستهدف برامج التدريب كل العاملين في المصنع					
33	تحدد إدارة المصنع المخصص المالي اللازم لتنفيذ برامج التدريب					
34	يكافأ العاملون في المصنع عند تعلمهم مهارات جديدة					
2.5	**العلاقة مع الموردين**					
35	يخطط المصنع لإقامة علاقات طويلة الامد مع مورديها					
36	يعتمد المصنع في اختيار الموردين على اساس الاقل سعراَ					
	البيـــــــــان	**(5) موافق**	**(4) موافق**	**(3) محايد**	**(2) غير**	**(1) غير**

	البيـــــــــان	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) غير موافق	(1) غير موافق بشدة
		بشدة			موافق	موافق بشدة
37	يتم اختيار الموردين وفقاً لمعايير محددة تناسب التوجه نحو الجودة					
38	يعتمد المصنع على مجموعة من الموردين عند شراء احتاجاتها من المواد الاولية					
39	يتعامل كل قسم في المصنع مع القسم الذي يسبقه في العملية الانتاجية كمورد داخلي					
40	يحتفظ المصنع بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردين وجودة منتجاتهم					
41	يساهم الموردون في تطوير المنتجات الجديدة للمنظمة					
2.6	**استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة**					
42	يتم استخدام ادوات القياس الملائمة للرقابة على الجودة اثناء عملية التصنيع					
43	تستخدم مخططات السيطرة في الرقابة على الجودة اثناء عملية التصنيع					
44	تستخدم الاساليب الإحصائية في الكشف على التباين و الانحراف في العملية الانتاجية					
45	يتم مراجعة وتحديث اساليب القياس والرقابة على الجودة					
46	يتم اخذ عينات ملائمة من الانتاج اثناء عملية التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة					

	البيـــــــــان	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) غير موافق	(1) غير موافق بشدة
47	يتم اخذ عينات من المنتج النهائي للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة					
	البيـــــــــان	**(5) موافق بشدة**	**(4) موافق**	**(3) محايد**	**(2) غير موافق**	**(1) غير موافق بشدة**
48	يستخدم المصنع السجلات (اليدوية اوالمحوسبة) لتدوين نتائج الفحص والاختبار بهدف الاستفادة منها مستقبلاَ.					
49	يقارن المصنع بين مستويات جودة انتاجها وجودة انتاج منافسيها					
50	يستخدم المصنع المقارنة المرجعية لتحسين منتجات المصنع					
2.7	**بناء فرق العمل**					
51	تستخدم فرق العمل في حل المشاكل او تحسين العمليات					
52	تمنح فرق العمل الصلاحيات والمرونة الكافية لحل المشاكل					
53	تشجع الإدارة العليا فرق العمل وتدعمها وتحفزها					
54	يقوم المصنع على تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في الاقسام المختلفة					
55	تقوم الشركة بتدريب العاملين على اساليب العمل الجماعي					

	البيـــــــــان	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) غير موافق	(1) غير موافق بشدة
2.8	**مشاركة وتمكين العاملين**					
56	يتم اخذ راي المتأثرين بالقرارات (من العاملين) قبل تنفيذها					
57	يشارك العاملون في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة					
	البيـــــــــان	**(5) موافق بشدة**	**(4) موافق**	**(3) محايد**	**(2) غير موافق**	**(1) غير موافق بشدة**
58	يخول العاملون السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة باعمالهم					
59	توفر إدارة المصنع الظروف والسمتلزمات التي يطلبها العاملون لاداء مهامهم					
60	تسعى إدارة المصنع لجعل الفرد يشعر بالثقة بالنفس والفخر بالعمل وقبول تحمل المسؤولية والمخاطرة					
61	يتم ايصال المعلومات للعاملين بالمصنع ليتعرفوا على انجازات برامج تحسين الجودة					
62	يتم إشراك العاملين في النقاش حول اسباب انخفاض الجودة (إذا حصل ذلك)					

	البيـــــــان	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) غير موافق	(1) غير موافق بشدة
63	يشجع العاملون لتقديم مقترحاتهم الخاصة لدعم برامج الجودة					

تتعلق الاسئلة التالية بمدى تطور الأداء في الثلاث اعوام السابقة مقارنة مع المنافسين فالرجاء اختيار الاجابة أو وضع اشارة √ عند الاجابة الملائمة

	البيـــــــان	عالية جداً	عالية	متساوية	منخفضة	منخفضة جداً
ثالثاً:	**الأداء المؤسسي**					
64	مدى تطور اداء المصنع بشكل عام					
65	مدى الرضى الوظيفي					
66	مدى (زيادة، تطور) الحصة السوقية					
67	مدى زيادة المبيعات					
68	قيمة العائد على الاستثمار					
69	قيمة العائد من المبيعات					
70	قيمة السيولة المتوفرة					
71	قيمة التدفق المالي المتوفرة					
72	قيمة الربح					
73	الروح المعنوية للموظفين في المصنع					

الملحق رقم (2)

اعضاء لجنة التحكيم

المحكم	الرتبة العلمية
1- الأستاذ الدكتور نجم عبود نجم	أستاذ دكتور– جامعة الزيتونة
2- الأستاذ الدكتور خالد سرطاوي	أستاذ دكتور – عميد كلية العلوم الإدارية و المالية– جامعة فيلادلفيا.
3- الدكتور خليل الحياري	أستاذ مساعد – جامعة البلقاء التطبيقية.
4- الأستاذ الدكتور غسان الطالب	أستاذ دكتور – جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
5- الدكتور هاني ارتيمة	أستاذ مساعد – جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
6- الدكتورة اسماء الصالح	أستاذ مساعد – جامعة فيلادلفيا.

Abstract

The impact of business strategy in the institutional performance through TQM applied study on food industry companies in Jordan

By

Hadi Faisal Jarias Al-Khetan

Supervisor

Dr. "Mohamed Khair" Salim Abu Zaid

The main goal of this study is to identify the Level of applying Total Quality management Dimensions in Jordanian Food industry companies, and the classification of these companies according to Business strategy. It also aims at Studying the mediated Role of TQM (High Management Commitment and support, Focus on customers, Continuous processes Improvement, Training and Development, Suppliers relationships, Using Control and Statistical systems, building Team work, Employee participation) in the impact of Business strategies (Differentiation , Cost leadership) on Organizational Performance.

The study population consists of all Jordanian Food industry companies, The study sample consists of Companies working in four Jordanian Provinces(Amman, Zarqa, Madaba and Karak),(191) questionnaires were distributed among the study sample. Only (151) were retrieved and(145) considered adequate to be statistically analyzed (75.9% of all distributed questionnaires).

A set of appropriate statistical methods were used to analyze the data and test the hypothesis, these methods include ; Frequencies, Percentages , Standard Deviations , Multiple Regression, Interaction Regression , Cronbach-Alpha, and Components factor Analysis.

Following are the main conclusions excluded from this study:

- There is a significant impact for Business Strategy (Differentiation, Cost leadership) on Organizational performance.
- There is a significant impact for Business Strategy (Differentiation, Cost leadership) on TQM.
- There is a significant impact for TQM on Organization performance for companies follow Business Strategy (Differentiation, Cost leadership).
- TQM Dimensions mediated the relationship between Differentiation strategy and Organizational Performance, where as TQM dimensions did not mediate the relationship between Business strategy (Cost leadership).

The study had reached a number of recommendations, most importantly:

- There is a necessity for more focus on using Modern Statistical Tools to monitor and control Production Process; this will affect effectively production costs and organization performance accordingly.
- Conducting periodic Training Programs for all employees working in factories to improve their Skills and abilities. this will increase their innovation.
- Because of the lack in Arabic and English studies in this field, which is one of our study problems , the researcher recommends to conduct more studies and researches in this field and other industries.